

## INFORME PROYECTO MICROEMPENDIMIENTO

Las microempendedoras han sido beneficiadas en América Latina por un conjunto de programas de capacitación. Existen múltiples ONGs que dedican sus esfuerzos y actividades a este grupo de mujeres y varones.

Lo distintivo que ofrece la RED en el Programa de capacitación a microempendedoras desarrollado es la visión de género a la gestión empresarial.

La realización del programa contó con 3 grandes etapas: organizativa, Taller de formación de formadores y curso a las microempendedoras que a continuación se detallan.

### **ETAPA I Organizativa**

#### 1) Concepción del proyecto de Microempendimiento

El proyecto de microempendimiento tiene su eje central en un **Programa de capacitación para mujeres microempendedoras en gerencia con enfoque de genero.**

Se realizaran 3 cursos a microempendedoras en 6 países de América Latina y el Caribe seleccionados. Cada curso deberá capacitar a aproximadamente 30 mujeres microempresarias, para un total general a capacitar de mas de 500

Estos cursos serán dictados por formadoras capacitadas mediante Talleres que se efectuaran en cada uno de los países seleccionados para un total de 15 formadoras por países.

La estrategia de formar formadoras en diferentes países es poder replicar el programa a mujeres microempresarias varias veces, al mismo tiempo de contar con una masa crítica de facilitadoras que puedan acometer a futuro otras tareas de capacitación.

#### 2) Elaboración de los Términos de Referencia para la elección de una Propuesta de Capacitación y lanzamiento de la misma.

El Programa de Capacitación a microempendedoras comienza con una licitación, para lo cual se elaboraron los **Términos de Referencia** (ver anexo1), que define los objetivos, productos y plazos que debía presentar las propuestas de Programa.

Los Términos se comunicaron a todas las socias de la red, así como se colocaron en la pagina WEB. La estrategia de comunicación fue que las socias

de la red divulgaran esta licitación entre las organizaciones de sus países o sus propias organizaciones, o personas individuales.

Se recibieron 12 propuestas de 9 países: Argentina (3), Costa Rica (2), Colombia, Bolivia, Perú, Cuba, Panamá, Chile y Uruguay (con una sola propuesta cada país). De todas ellas el 50% eran de organizaciones de socias de la propia red.

### 3) Análisis y valoración de las 12 propuestas por el equipo directivo de la RED

El análisis y valoración de las propuestas se realizó por la directiva de la RED. Cada integrante de la directiva debía valorar 3 propuestas que no fueran de sus países de origen, mediante la planilla que se adjunta ( ver anexo 2)

De la primera vuelta resultaron finalistas, por mayor puntaje las propuestas de Colombia, Cuba, Uruguay y Chile, dos de ellas de socias de la RED.

Se recabó más información sobre estas propuestas, para profundizar en su “saber hacer” y dominio de la tecnología de la enseñanza, así como de los contenidos de los temas a dictar a las microemprendedoras.

La fase final de la selección se realizó mediante un equipo compuesto por 3 personas: la gerente y sub gerente del proyecto y una experta. Se analizaron las 4 propuestas finales en sesiones de trabajo y la conclusión fue elegir la propuesta de Colombia (ver anexo 3) de una experta-consultora independiente.

### 5) Contratación de la consultora que resulto ganadora

Posteriormente se realizó la contratación ( ver contrato en el anexo 4) de la experta por la Pontificia Universidad Javeriana a nombre de la RED.

### 6) Estudio y análisis de la primera versión del Programa de Capacitación

Se recibió de la experta colombiana el desarrollo de los 8 módulos o sesiones en que se divide el curso a las microempresarias, en forma de un Manual para el Instructor. Este material será la base del Taller a las formadoras que dictaran el curso de las microemprendedoras, así como un Manual de aspectos pedagógicos básicos para las formadoras. Se adjunta el material de una de las sesiones o módulos (ver anexo 5).

Este material fue analizado por la gerente y sub gerente del proyecto, enviándole a la consultora las sugerencias, para la realización del primer taller.

### 7) Elaboración y lanzamiento de las Bases para la selección de países donde se realizarán los cursos a Microempendedoras

La realización de los cursos a microempendedoras se decidió realizar en países existieran Organizaciones no Gubernamentales con larga trayectoria de trabajo con microempresarias y que fueran propuestas por alguna socia de la RED como aval.

Para ello se elaboraron las Bases que se adjunta ( ver anexo 6), las cuales se divulgaron entre las socias de la RED y en la pagina WEB con la misma estrategia de comunicación que la licitación del Programa.

Se recibieron 10 propuestas: 4 Organizaciones de Colombia ( 2 de Cali y 2 de Medellín) y Bolivia (2), Panamá, Perú, Argentina y Uruguay.

### 8) Análisis y valoración de los países propuestos

El proceso de análisis de los países fue similar al de la propuesta de Programa de Capacitación. Se elaboró una hoja de análisis ( ver anexo 7) y se repartieron los países por las integrantes de la directiva, cumpliendo el requisito de que ninguna analizara la de sus propios países.

Realizada la valoración por las integrantes del equipo de dirección, la gerente del proyecto, quien analizó todas las propuestas, propuso las seis de mayores puntuación para 6 países diferentes y el resultado fue el siguientes:

Colombia- Cali – Fundación Carvajal  
Uruguay -CENTRO DE NEGOCIOS DE LA MUJER (CNM).  
Perú- Cusco: ASODECO  
Panamá - Fundación Visión  
Argentina-RED PUNA Y QUEBRADA.  
Bolivia - Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza

Todas son organizaciones no Gubernamentales con más de 20 años de trabajo en capacitación y asesoría a las microempresarias

### **Valoración General de la Etapa I**

#### **Aspectos positivos:**

- Compromiso de las socias en la divulgación de las diferentes convocatorias y licitaciones

- Participación de las socias en la presentación de propuestas
- Participación de organizaciones de experiencia en la región que presentaron propuestas de capacitación
- Buena calidad de las propuestas de Programas de Capacitación
- Propuestas de ONGs con amplia trayectoria de trabajo con mujeres microempresarias.
- Desarrollar trabajo de conjunto con ONGs de prestigio en la Región
- Espacio importante que va ganando la Red en la Región

### **Aspectos negativos:**

- Pobre participación de las socias de países tan importantes como México y Brasil
- Se repite mucho la participación de las mismas socias.
- Se observó en las propuestas de programas de capacitación un bajo desarrollo de los temas gerenciales con enfoque de género
- Lentitud en la contratación de la experta
- Aun es lento el mecanismo de aprobación en la dirección de la red, lo que atrasa los plazos acordados

### **ETAPA II Taller de Formación de Formadoras**

Culminada la etapa organizativa del Programa de capacitación a Microemprendedoras, se pasa a la etapa de trabajo de Enero a Diciembre del 2005 que estuvo concentrado en la realización de los Talleres de Formación de formadores en los 6 países elegidos: Argentina, Uruguay, Colombia, Panamá, Bolivia y Perú. Estos talleres fueron totalmente financiados por la RED

En la tabla No 1 se ofrece una información general de los talleres dictados

## Información General

Tabla No 1

País y ciudad	ONG	Participantes	Fecha del taller	Presupuesto
1. Bolivia La Paz	Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza	24	Abril 21 a 24	
2. Uruguay Montevideo	Centro de Negocios de la Mujer	16	Junio 21 a 24	
3. Colombia Cali	Fundación Carvajal	17	Julio 12 a 15	
4. Panamá Ciudad de Panamá	Fundación Visión Cristiana	18	Julio 26 a 29	
5. Perú Cusco	ASODECO	20	Agosto 8 a 11	
6. Argentina Tiljara (Jujuy)	Red Puna y Quebrada	14	Agosto 15 a 18	
<b>TOTAL</b>		109		

- De la tabla anterior se deduce que se cuenta con 109 personas formadas para dictar cursos a microempendedoras en gestión con enfoque de genero en una distribución de al menos 14 personas por cada uno de los 6 países.
- Entre las participantes había personas de otras organizaciones que trabajan el microemprendimiento de cada uno de los países, tal y como se les solicitó por la RED
- Un aspecto a destacar es que el 86% corresponden a mujeres y el 14% restante a varones, lo cual lo consideramos un logro del programa.
- Todos los Talleres fueron dictados por la especialista que elaboró los programas elegida en la etapa anterior la Licenciada Ana Isabel Arenas de Colombia.

### Valoración General de la Etapa II:

#### Valoración de la Especialista y facilitadora:

La especialista en el Informe Final que se adjunta en el Anexo 8 plantea: “El proceso de formación permitió constatar que esta iniciativa de la RED, de

fortalecer en las mujeres responsables de sus microempresas la capacidad en cuanto a la gestión y gerencia empresarial, en la toma de decisiones, es realmente novedosa y despierta interés en las personas. En general se recibió de manera muy positiva, por parte de mujeres y hombres participantes, la inclusión del enfoque de género.”

#### Valoración de las/os participantes:

El criterio en cuanto a los contenidos del Taller y el proceso de enseñanza-aprendizaje fueron buenos como puede observarse en los anexos del Informe Final emitido por la especialista.

En sentido general es importante destacar como la incertidumbre inicial respecto al tratamiento del enfoque de género en temas de administración dio paso a una comprensión y entendimiento muy positivo y entusiasta, ya que fue como abrirles una perspectiva diferente en el tratamiento de estos temas.

#### Valoración de la RED:

##### **Aspectos positivos:**

- La relación de trabajo establecida con ONGs de prestigio en los diferentes países, base para posibles alianzas a futuro.
- La introducción del enfoque de género en el ámbito de la gestión empresarial en las diferentes ONGs
- Contar con 109 personas capacitadas como formadores en los temas de administración con enfoque de género para microemprendedoras y de ellas 15 varones.
- Poseer un Manual de Formación de formadores y el material de los Módulos de contenido en estos temas que sirven de base para ampliar la cobertura de difusión a futuro.
- La posibilidad de construir un ámbito virtual de intercambio entre los formadores de los diferentes países, mediante la página web de la RED.
- El trabajo con la especialista y las ONGs se realizó mediante acuerdos contractuales debidamente legalizados por la Dirección Jurídica de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali Colombia.
- La adecuada logística y utilización de los recursos financieros otorgados por la RED para la realización exitosa de los diferentes talleres, garantizado por las ONGs.

### Aspectos Negativos:

- Las participantes debería tener como perfil básico ser capacitadoras y conocer los temas empresariales, sin embargo no siempre se logró cumplir con este requisito sobre todo en Bolivia y Argentina.

### ETAPA III Curso a Microempendedoras

Las ONGs de los seis países organizaron el dictado de al menos 3 cursos a microempendedoras, con los formadores que habían pasado los Talleres. Estos talleres fueron financiados de forma compartida entre la RED y las propias ONGs.

En la tabla No 2 se ofrece una información general de los mismos

#### Información general

Tabla No 2

País y ciudad	ONG	Participantes	Presupuesto
1. <b>Bolivia</b> La Paz	Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza	86	
2. <b>Uruguay</b> Montevideo	Centro de Negocios de la Mujer	85	
3. <b>Colombia</b> Cali	Fundación Carvajal	55	
4. <b>Panamá</b> Ciudad de Panamá	Fundación Visión Cristiana	54	
5. <b>Perú</b> Cusco	ASODECO	51	
6. <b>Argentina</b> Tiljara (Jujuy) Buenos Aires	Red Puna y Quebrada	37	
	Universidad de Lujan	21	
<b>TOTAL</b>		389	

- Existen 300 micro emprendedoras de 6 países de América latina capacitadas en temas de gestión con enfoque de género.
- De los/as 300 capacitados/as hubo 94% de mujeres y 6% de varones.

- En Argentina se realizaron dos cursos por la RED PUNA y uno por la Universidad de Lujan, según convenios entre ambas instituciones y nuestra RED
- Este espacio dió la oportunidad de poner en práctica en cabeza de la(o)s formadora(e)s el aprendizaje recibido en el primer taller y permitió enriquecer el material con los ajustes que cada una(o) de ella(o)s debió hacer a su contexto particular: sus países, sus regiones y el perfil de las microempresarias.

### Valoración de las ONGs

El criterio general fue el haberse enriquecido con la perspectiva de género aplicado a la gestión y haber podido transmitir tales conocimientos con sus propios facilitadores formados por la RED.

### Valoración de las/os microemprendedoras

- El curso les aportó herramientas de gestión, expuestas del modo más asequible y con una mirada de género.
- Comprender el papel de la mujer en su rol de mando.
- Sentirse más potenciada o empoderada para asumir sus responsabilidades

### Valoración de los formadores/as

En Noviembre de 2006 se realizó el 2º Foro electrónico de la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones y tuvo como eje temático: “La formación de Formadores y Formadoras de Microemprendedoras con Enfoque de Género”, como un medio de valuación y retroalimentación de la experiencia. En resumen se plantean como los aportes más significativos del taller de formadora(e)s los siguientes<sup>1</sup>:

1) La gestión de microempresas con una visión integral y una metodología que proporciona herramientas concretas, repetibles y aplicables al emprendimiento productivo,

---

<sup>1</sup> Tomado del informe sobre el segundo foro electrónico 2º Foro electrónico de la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones preparado por Sara Ortiz, integrante del equipo de dirección de la Red.



- 2) Las dinámicas grupales y ejercicios que refuerzan temas y ponen en práctica conceptos,
- 3) La incorporación de la perspectiva de género en el tema de gestión y en su práctica.

### **Retroalimentación y Seguimiento**

El proyecto no incluyó en su contenido el seguimiento y retroalimentación de las microempresarias y de ahí su sistematización que condujera al mejoramiento e incluso a la difusión de tales experiencias.

No obstante en Abril del 2007 se realizó en Cali, Colombia un Seminario Regional de dos días, uno de los cuales estuvo dedicado al Programa de Microemprendedoras con la participación de: Una representante de cada una de las ONGs, un formador o formadora de cada país y dos microemprendedoras capacitadas por país, con la excepción de Colombia en la que participaron un grupo mayor.

Se realizó un panel donde las representantes de cada ONG expuso las experiencias en este programa, posteriormente lo hicieron los formadores/as y las microemprendedoras. Esta reunión sirvió como retroalimentación del Programa, mostrando el impacto en las microemprendedoras.

### **Valoración General del Proyecto.**

La ejecución de este proyecto ha mostrado las capacidades de la RED para dirigir un proyecto de este tipo, de manera virtual en seis países.

La alianza con ONGs de prestigio seis países de nuestra región, cuya relación fue de mutua satisfacción y que permitirá a futuro emprender nuevas tareas.

Contar en la región con 109 formadoras/es en gestión con enfoque de género para microemprededoras, que ayudará a continuar capacitando y asesorando a ese grupo objetivo.

Contar con un Manual de Formación de formadoras y el Material de los módulos de contenido de un curso de gestión con enfoque de género.

El compromiso de las socias de la RED en los seis países con la ejecución del Programa.

El haber capacitado a 389 microemprededoras/es en los temas de gestión con enfoque de género.

Uno de los puntos más débiles, ya comentado, ha sido la retroalimentación y seguimiento de las microemprendedoras.

En sentido general se considera que el enfoque estratégico elegido en su momento de lograr una diferencia a partir del tratamiento de la gestión con un enfoque de género, ha sido un aporte significativo a estos temas. Igualmente el haber decidido dirigir parte de nuestros esfuerzos al sector de la microempresa ha sido muy acertado y ha mostrado que ese debe continuar siendo un rumbo de nuestra RED.

A futuro se considera que los resultados tangibles que este proyecto nos ha brindado deben continuar explotándose ampliando la cobertura a otros países y aumentando el número en los seis países actuales. Se considera que existen condiciones para brindar asesoría a las microempresarias y crear una red de formadores para el intercambio y enriquecimiento de los temas y experiencias.

**RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES**

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MICROEMPRENDEDORAS EN GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GENERO**

**CONSULTORIA PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA**

**TERMINOS DE REFERENCIA**

**I. ANTECEDENTES**

La RED tiene por **finalidad** ser un mecanismo que articule, facilite y promueva acciones, desde una perspectiva de genero para el acceso y desarrollo de las mujeres Latinoamericanas y del Caribe en espacios de gestión de organizaciones, con la visión de convocar e integrar a mujeres de otros continentes y el resto de los países de América, en tal sentido la RED se ha propuesto un nuevo proyecto por 3 años cuyo objetivo de desarrollo se propone:

***Fortalecer LAWOMAN como vía para potenciar las capacidades y oportunidades de las mujeres en gestión de organizaciones mediante la prestación de servicios de capacitación y consultoría en temas de gestión con enfoque de género.***

Esto significa que la red cumpla el rol de promover acciones, programas, ofertas de servicios, etc., para las mujeres en gestión de organizaciones, contribuyendo a que estas alcancen las habilidades y conocimientos sobre gerencia con enfoque de genero, que impliquen mejorar la condición de las mujeres para el acceso a posiciones de decisión a través de un mayor conocimiento de herramientas claves para la gestión y al conocimiento de poder.

Para dar cumplimiento a tal objetivo, ha definido como una de sus estrategias la capacitación y asesoría por vía electrónica y la capacitación directa dirigida especialmente a mujeres micro emprendedoras

La capacitación y asesoría directa a micro emprendedoras se justifica básicamente debido al importante proceso de terciarización de la economía latinoamericana, asociado además a la segregación ocupacional, proceso que ha colocado a las mujeres en ocupaciones/actividades de baja calificación, ingreso reducido y escasa seguridad social. Siendo una de las consecuencias el escaso acceso de las mujeres a niveles de decisión, aspecto que constituye una barrera importante para acceder a trabajos mejor remunerados y de mayor generación de ingresos.

Asimismo, un alto porcentaje de estas mujeres no ha recibido capacitación en gerencia ni ha desarrollado sus capacidades en la perspectiva de acceder a mejores posiciones

en sus lugares de empleo. Como gestoras de sus propias organizaciones generalmente no cuentan con información y motivación para elevar sus niveles de ingreso incidiendo en la calidad, eficacia y eficiencia de sus productos a través de mejoras en las dinámicas de gestión y control.

Considerando todo ello, la Red se ha propuesto desarrollar un “**Programa de Capacitación para microempendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género**” dirigido específicamente a las mujeres microempendedoras, para tal fin, requiere contratar los servicios de una consultora para el diseño del mencionado Programa.

## **II. CARACTERISTICAS GENERALES DEL PROGRAMA**

### **2.1. Objetivo del Programa**

Elevar las capacidades gerenciales, desde una perspectiva de genero, de las mujeres en la dirección de microempresas, mediante el desarrollo de la capacidad emprendedora, de sus destrezas directivas y de las habilidades en la gestión empresarial que permita contribuir al éxito de sus microemprendimientos

### **2.2. Cobertura**

El “Programa de Capacitación de micro emprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género” será implementado en 3 ó 4 países seleccionados en base a criterios específicos

### **2.3. Modalidad**

La modalidad prevista es en cascada que supone:

- Conformación de un equipo capacitador (la consultora/equipo consultor y miembros de la red de los países seleccionados que apoyen la actividad)
- Implementación de talleres de formación de formadores
- Implementación de talleres de capacitación a microempendedoras
  - a) Se identificará y convocará a instituciones/ONGs de los países seleccionados para que presenten notas de interés. Luego de la selección de las instituciones, se firmarán convenios para la implementación del Programa.
  - b) Las instituciones/ONGs elegidas designaran 2 a tres técnicos/as que participarán en el taller de formación de formadores.
  - c) Una vez formados los recursos humanos, las ONGs procederán a organizar e implementar los talleres de capacitación de micro empendedoras

### **2.4. Fases del programa**

#### **Fase 1**

**Diseño de los materiales de capacitación a microempendedoras** (provisionalmente denominados y concentrados en una CARPETA GUIA)

## Fase 2

**Talleres de formación de formadores** que les permita a las mismas adquirir la metodología y la esencia de los contenidos a replicar posteriormente.

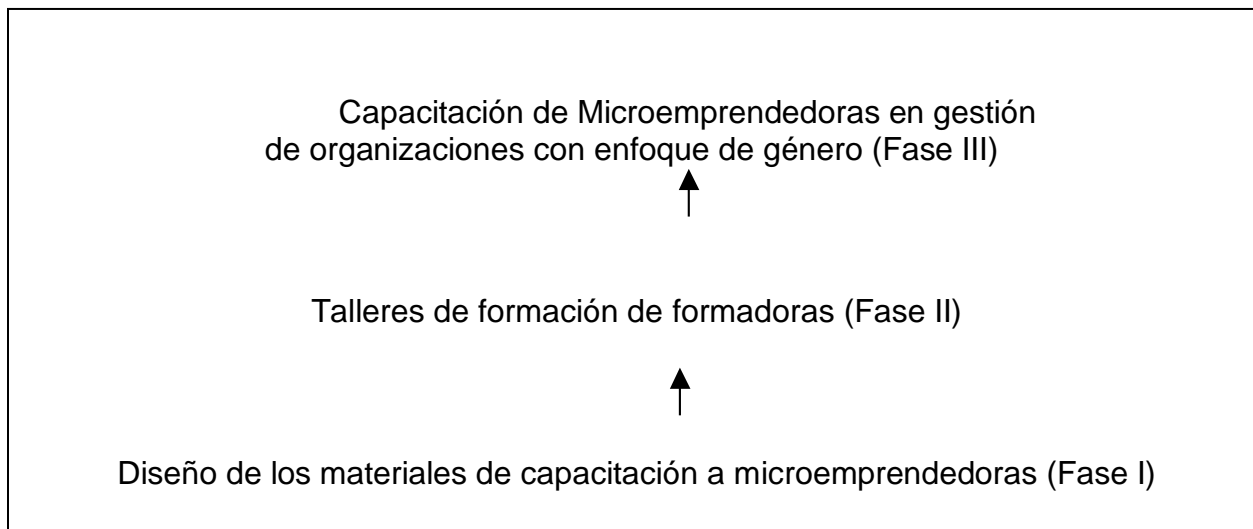
- El objetivo es capacitar recursos humanos para el uso de la CARPETA GUIA en el proceso de formación a microempendedoras
- En el primer taller piloto, se validará el programa: metodología, contenidos y materiales de capacitación (carpeta guía), posteriormente se editará la Carpeta Guía con los ajustes necesarios y se realizarán los talleres restantes

## Fase 3

### **Implementación de talleres con microempendedoras**

Las instituciones/ONGs elegidas implementarán talleres de capacitación a microempendedoras, para lo cual recibirán un apoyo de la RED

La **lógica del proyecto** sería la siguiente:



## III. CONDICIONES DE LA CONSULTORIA

### 3.1. Objetivo de la consultoría

Diseñar el programa de capacitación a microempendedoras (carpeta guía) y la propuesta del taller de formación de formadores (en el uso de la Carpeta guía )

### 3.2. Actividades

**1. Diseñar programa de capacitación a microempendedoras en base a los lineamientos diseñados por la Red y descritos en el presente documento. El programa deberá incluir:**

- Justificación

- Objetivos generales
- Objetivos didácticos y pedagógicos
- Metodología general
- Contenidos: deberán ser diseñados en módulos o unidades con una duración total de 30 horas. Los módulos o unidades deberán especificar: Tema, objetivos, contenidos, método o técnica de enseñanza e indicaciones metodológicas o procedimiento. Los temas deben estar referidos a la gestión de microemprendimientos con enfoque de género como por ejemplo:

El programa deberá ser diseñado en formato de CARPETA GUIA

## **2. Diseñar la propuesta del Taller de formación a formadores que deberá considerar los siguientes aspectos:**

- **Objetivo del taller:** Lograr que los formadores se apropien del programa de capacitación a microempendedoras tanto en relación a la metodología a emplear como en cuanto a sus contenidos y propuesta pedagógica, aspectos desarrollados en la CARPETA GUIA.
- **Duración** : cuatro días (24 horas)
- **Participantes:** al menos tres técnicos/as (se considera que los/las técnicos/as tienen experiencia en la implementación de talleres de capacitación a mujeres de base en general o específicamente en capacitación en temas de gestión de microemprendimientos) por cada institución/ONG seleccionada en cada país, se espera que en cada taller participen al menos 15 personas.
- **Propuesta** : Debe contar de dos elementos que se conjuguen de forma armónica:
  - a) lo cognitivo: es lo relativo al qué, a los contenidos específicos que se desean sean replicados
  - b) lo metodológico: es lo relativo al cómo, es decir a las diferentes alternativas en cuanto a métodos de enseñanza a utilizar para hacer llegar a los estudiantes los contenidos aprendidos.
- **Metodología** a emplear en el taller
- **Recursos didácticos** necesarios

## **3. Validación el Programa**

La consultora deberá dictar el taller piloto de 4 días de duración a realizarse en uno de los países participantes del Programa con el fin de validar la propuesta presentada (carpeta guía) y validar la metodología a emplearse en los talleres de formación de formadores

## **4. Ajustar el programa**

Una vez realizado el taller piloto, la consultora deberá realizar los ajustes necesarios a la propuesta

## **5. Revisar la edición de la carpeta guía**

Considerando que la carpeta guía será publicada, la consultora deberá revisar la edición de la misma con el fin de garantizar la calidad del producto

## **6. Implementar los talleres de formación de formadores/as en los países restantes (2005)**

Una vez que se cuente con el material validado y publicado, se realizarán los restantes talleres de formación de formadores en los distintos países. El dictado de tales talleres será realizado por la consultora.

### **3.3.Productos**

1. CARPETA GUIA (primera versión final)
2. CARPETA GUIA VALIDADA (después del taller piloto y una vez se hayan realizado los ajustes necesarios)
3. DOCUMENTO CON PROPUESTA DE FORMACIÓN DE FORMADORES (primera versión final)
4. PROPUESTA DE FORMACIÓN DE FORMADORES VALIDADA (después del taller piloto y una vez se hayan realizado los ajustes necesarios)
5. DOCUMENTO INFORME SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS RESTANTES TALLERES REALIZADOS

### **3.4.Tiempo de la consultoría**

La consultora será contratada por los tiempos que a continuación se consignan:

#### **Año 2004:**

- 10 semanas: elaboración de la Carpeta guía y de la propuesta de Taller de formación de formadores (aproximadamente del 15 de mayo al 15 de agosto)
- 1 semana: ejecución y dictado del taller piloto (aproximadamente en la segunda semana de noviembre)
- 2 semanas: ajustes a la Carpeta guía y a la metodología del taller de formación de formadores (a entregar aproximadamente en la tercera semana de noviembre)
- 1 semana: seguimiento a la edición y publicación de la carpeta guía (aproximadamente en la primera quincena de diciembre)

#### **Año 2005:**

- 1 semana: ejecución y dictado del taller 2
- 1 semana: ejecución y dictado del taller 3
- 1 semana: ejecución y dictado del taller 4

### **3.5.Costo de la consultoría y modalidad de pago**

La consultora deberá presentar un presupuesto que incluya honorarios, desagregados por tipos de gastos. Los pasajes y viáticos para la realización de los talleres de formación de formadores/as serán cubiertos por la RED.

La modalidad de pago será la siguiente

20% al inicio de la consultoría

30% a la entrega de la carpeta guía

30% a la conclusión de la edición de la carpeta guía (incluye taller piloto, ajuste y seguimiento a la edición de la carpeta guía)  
20% a la conclusión de los restantes talleres de formación de formadores/as (entre 3-4)

### **3.6.Coordinación**

La consultora deberá coordinar directa y estrechamente con Ileana Díaz, gerenta del programa de micro emprendedoras de la RED

Deberá presentar los avances realizados en forma periódica

## **IV. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1 Requisitos:**

Las consultoras o instituciones interesada deberán enviar:

- Carta de expresión de interés que incluya 3 referencias (personas o instituciones que puedan avalar la experiencia y calidad de la consultora o institución)
- Currículo vitae
- Propuesta general de las actividades 1 y 2.
- Cronograma general
- Presupuesto abierto por tipos de gasto, incluyendo los honorarios por el dictado de los talleres. En dólares

Si la consultora es una institución deberá presentar, en vez de un currículo vitae, una caracterización de la misma donde se plasme:

- Antecedentes (fecha de inicio de sus actividades, instituciones con quienes ha trabajado, etc.)
- Cursos dictados (nombre del curso, tipo de curso, cantidad de horas, público objetivo, fecha de realización)
- Consultorías realizadas
- Experiencia de sus expertos/as en la gestión de microempresas
- Experiencia de sus expertos/as en gerencia con enfoque de género
- Currículo vitae de los expertos/as que trabajaran en el Programa

Todos las demás exigencias son validas para la institución

### **4.2.Plazos**

Fecha de presentación de la propuesta: 15 de mayo de 2004

Fecha de resultado de la licitación: 30 de mayo del 2004

Firma de contrato con la experta: hasta el 15 de Junio de 2004

Fecha de entrega productos: de acuerdo a los tiempos previstos (ver punto 3.4 y que se consignaran explícitamente en el contrato.)

### **4.3. Envío de la propuesta:**



Ileana Díaz [idf53@fcf.uh.cu](mailto:idf53@fcf.uh.cu)

Con copia a: Martha Lanza [mlanzam1@hotmail.com](mailto:mlanzam1@hotmail.com)

**A los interesados en realizar propuestas se les invita a la pagina Web de la RED [www.wim-network.org](http://www.wim-network.org) para que conozcan más sobre nuestra organización.**

**PLANILLA DE VALORACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE CAPACITACION**

Propuesta:

País:

**Valoración de la propuesta**

<b>Categorías</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Antecedentes</b>	<b>25</b>		
1. Avales	15		
2. Experiencia	10		
<b>Programa</b>	<b>50</b>		
a) Pertinencia	<u>20</u>		
<b>Curso</b>	10		
Microemprendedoras			
Taller de formadoras	10		
b) Coherencia	<u>20</u>		
<u>Relación Objetivos,</u>			
<u>contenidos y</u>			
<u>metodología:</u>			
Curso Micro	5		
empresas			
Taller de			
formadoras	5		
<u>Estructura de la</u>			
<u>carpeta guía</u>	5		
<u>Relación entre el</u>			
<u>curso y el taller</u>	5		
c) Consistencia	10		
<b>Presupuesto</b>	<b>25</b>		
▪ Ítems	5		
▪ Monto	20		
	100		

**PROPUESTA GANADORA**

**RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES**

**CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS**

**EN**

**GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO**

RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES

CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS  
EN  
GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GENERO

PROPUESTA

CONTENIDO

PROPUESTA

**JUSTIFICACION**

- I. Objetivos del proceso de capacitación**
- II. Fundamentos del proceso de capacitación**
- III. Metodología**
- IV. Contenido**

**CARPETA GUIA DE CAPACITACION**

**PROPUESTA FORMACION A FORMADORAS**

RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES

CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS  
EN  
GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

## JUSTIFICACIÓN

En el marco del actual orden económico mundial, se evidencia que “cualquier política económica de ajuste afecta más a quienes ocupan una posición más débil en el aparato productivo o a quienes están excluidos del mismo, y la mayoría de las mujeres está fuera de la economía de mercado, pese a que el trabajo gratuito que realizan equivale al 40 por ciento del Producto Interno Bruto de los países industrializados”. (Rosa Cobo Bedia, española, profesora de Sociología – Modemmujer, internet Abril 25 de 2003).

La equidad implica el reconocimiento y la puesta en marcha de políticas e intervenciones que superen situaciones discriminatorias frente a diferencias originadas por sexo, raza, edad, región, religión; por lo tanto conlleva a un trato diferencial hacia los grupos poblacionales en situación de desventaja, y el brindarles instrumentos que les permitan acceder al ejercicio pleno de sus derechos como ciudadanas o ciudadanos.

La categoría de Género hace referencia a los valores, atributos, roles y representaciones que la sociedad asigna a hombres y mujeres; o sea que es una categoría relacional, en cuanto a las diferencias socialmente atribuidas a cada uno de los sexos.

La Equidad de Género es un “ concepto que se refiere al principio conforme al cual mujeres y hombres acceden con justicia e igualdad al uso, control y beneficios de los bienes, servicios, recursos y oportunidades de la sociedad, así como en la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar (IMDF-Mx- Internet)”.

Desde el análisis de la equidad de género, si bien las mujeres han logrado importantes avances para su participación económica, política y social en América Latina, aún subsisten enormes desigualdades en relación con los hombres. De acuerdo con datos de la OIT (Abramo Laís, 2003), en América Latina las mujeres corresponden actualmente a más del 40% de la población económicamente activa en las zonas urbanas. Sus tasas de participación se han incrementado en las últimas 3 décadas aunque continúan siendo menores que la de los hombres. Sus tasas de ocupación se han incrementado de manera similar y también continúan siendo inferiores a las de los hombres. En cuanto a otros indicadores, sus niveles de educación se han incrementado, en algunos rangos incluso son superiores a los de los hombres, pero los niveles de ingreso siguen siendo en promedio inferiores a los de los hombres entre el 20 y 30%. Esta diferencia se explica fundamentalmente por la segmentación en la elección educativa, que igualmente se refleja en la segmentación laboral, puesto que las mujeres generalmente son ubicadas en los sectores productivos de menor reconocimiento económico y social.

El documento citado registra el incremento del número de hogares con jefatura femenina, cerca del 30% de los hogares latinoamericanos, y en cerca del 24% de los hogares biparentales las mujeres aportan 50% o más del ingreso familiar. Diversos estudios han demostrado que los ingresos que generan las mujeres se destinan casi en su totalidad al bienestar del hogar y la familia, lo que no sucede con los ingresos de los hombres de la misma manera.

El incremento de las mujeres en el mercado laboral, está asociado con la creciente educación y calificación profesional, con la necesidad de incrementar los ingresos familiares, y con el nuevo entorno social y mayor apertura frente a la autonomía de las mujeres. Pero como se anotó anteriormente, en el contexto del mercado laboral las mujeres están situadas en los niveles jerárquicos más bajos, se concentran en sectores como servicios vinculados a las labores domésticas con ingresos económicos más bajos, el trabajo de reproducción y atención familiar en el hogar que se le ha asignado como responsabilidad mayoritaria no se reconoce como productivo y no genera ingresos, y la tasa de desempleo es mayor para las mujeres.

La participación de las mujeres en el sector microempresarial, refleja esta situación. Valenzuela y Venegas (2001), en sus estudios demuestran que todas las pequeñas unidades productivas adolecen de problemas similares relacionados con la escasez de recursos con que operan y su inserción en el mercado es marginal. Pero que esta situación es aún más desigual cuando las mujeres gerencian sus empresas, pues sus negocios son de menor tamaño en número de trabajadores y volúmenes de ventas, las ganancias por tiempo de trabajo son menores y su radio de acción territorial es menor.

Razones como estas sustentan la pertinencia y necesidad de priorizar líneas de trabajo con las mujeres, que les permita adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñarse en el mundo laboral actual. Con el propósito de que estas intervenciones tengan la mayor efectividad, es importante que se trabaje desde un enfoque de género que privilegie la equidad para las mujeres. El enfoque de género se entiende como un método de análisis e intervención que permite enfocar de manera diferenciada los roles, responsabilidades, necesidades y oportunidades para mujeres y hombres, identificar las dificultades y brechas de género entre hombres y mujeres, evidenciar las inequidades hacia las mujeres, y plantear acciones posibles para su corrección o reducción.

**Las organizaciones productivas gestionadas por mujeres son un elemento estratégico en la búsqueda de igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, y son un aporte al desarrollo económico de los países. Las iniciativas orientadas a potenciar sus capacidades y oportunidades para elevar la eficiencia y eficacia en su gestión empresarial desde un enfoque de género, son una vía de inclusión e inserción productiva en condiciones de equidad, poco contempladas en las ofertas de formación aparentemente “neutras” que tradicionalmente se brindan al sector.**

El mejoramiento de la gestión empresarial repercute en el mejoramiento de los niveles productividad y competitividad, lo cual se traduce en un mejoramiento de las condiciones laborales, de ingreso y de vida de las mujeres y de quien de ellas dependen.

En el mundo se vive una época de constante cambio, lo que incide en el ámbito económico y empresarial. La economía actual se caracteriza por la globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas. Los avances tecnológicos e informáticos afectan el sistema empresarial. Es entonces necesario que quienes tienen la responsabilidad de gerenciar empresarial se preparen continuamente para enfrentar estos cambios y logren mantener niveles de eficiencia que garanticen la supervivencia de sus empresas.

## **I. Objetivos del proceso de capacitación:**

### General

Elevar la capacidad emprendedora, las destrezas directivas y la creatividad en la gestión empresarial, de mujeres en la dirección de microempresas, mediante un proceso de capacitación gerencial con enfoque de género.

### Específicos:

- Comprender la empresa como un sistema, definir el rol de la gerencia hacia la eficiencia y eficacia para lograr con éxito su desarrollo, en el contexto de la sociedad y partiendo de la situación y posición de las mujeres.
- Conocer el tipo de destrezas a desarrollar como mujeres empresarias, para alcanzar su máxima efectividad empresarial.
- Incorporar con habilidad y éxito los principios de la gerencia efectiva.

## **II. Fundamentos del proceso de capacitación:**

Pedagógico: Lograr incidir en la transformación de actitudes sobre la gestión empresarial de las participantes, en el replanteamiento de objetivos y formas de trabajo que se requieran para su mejor desempeño empresarial.

Didáctico: Desarrollar una metodología que involucre a quienes participan, se ajuste a sus necesidades y expectativas, e integre coherentemente el enfoque de género a la dirección empresarial.

Temático: Cubrir de una manera integral los temas de mayor importancia y pertinencia relacionados con el desarrollo de capacidades gerenciales de mujeres para la dirección de microempresarial, con enfoque de género.

## **III. Metodología:**

Para todas las sesiones se propone una metodología similar. Las dinámicas propuestas se ajustan a cada temática y a las características de las microempresas:

Cada sesión de 4 horas, tendrá una temática eje (excepto el final de la primera mañana), en la cual se incluirán diversos temas relacionados.

- Motivación: introducir el tema haciendo referencia a creencias, hábitos, ejemplos.

- Construcción de conocimiento: desarrollo de la temática modalidad tipo conferencia, involucrando a las participantes mediante preguntas, solicitando ejemplos u opiniones.  
Se trabaja con dos papelógrafos y con marcadores de colores.
- Profundización del tema con ejemplos concretos y relacionados.
- Dinámicas: prácticas sobre el tema que se desarrolla mediante trabajos en subgrupos.
- Retroalimentación: reflexión, evaluación.

Esta metodología permite la integración de procesos que incluyan los conceptos, métodos y herramientas utilizadas, con reflexiones sobre experiencias laborales concretas, la vida cotidiana y personal, y el análisis de los roles y de concepción de hombres y mujeres.



#### IV. Contenido.

El proceso de capacitación dura 4 días, con una intensidad promedio de 8 horas por día.

Se presenta el esquema general que resume todos los temas que serán abordados.

En la guía que se adjunta, se describen las líneas generales de cada sesión.

Al final de la guía se describe un ejemplo de una sesión.

#### Esquema general:

Se presenta el esquema con los contenidos básicos por sesión, en cuanto al tema técnico gerencial y el tema sobre género respectivo. Durante la sesión no se desarrollan de manera separada, sino intercambiando ambos.

#### Curso de capacitación para microempendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género

Día No.	Temas	
1.	a.m.	Introducción: <b>Bienvenida. Presentación general de participantes y establecimiento de acuerdos.</b> Los ejes de la capacitación: <b>Planteamientos sobre los temas centrales de la capacitación:</b> <b>1. <u>La gestión organizacional empresarial</u></b> <b>2. <u>El enfoque de género en los procesos</u></b>
	p.m.	Planeación de la gestión gerencial integral: <b>Gestión gerencial integral (planeación, organización, dirección, control, evaluación). La planificación con enfoque de género. Análisis del mercado laboral local con enfoque de género. El sector microempresarial y la situación de las mujeres.</b>
2.	a.m.	Dirección Empresarial: <b>Dirección estratégica empresarial y de microempresas. Desarrollo de habilidades gerenciales. Autovaloración de las mujeres y su fortalecimiento para la dirección empresarial.</b>
	p.m.	Organización Empresarial: <b>Entorno y calidad y competitividad empresarial. Análisis de las áreas empresariales. División del trabajo, el valor oculto del trabajo de las mujeres.</b>
3.	a.m.	Control de gestión: <b>Liderazgo, dirección, trabajo en grupo. Autoridad y poder. Las relaciones de poder entre hombres y mujeres, y entre mujeres.</b>
	p. m.	Evaluación de la gestión empresarial: <b>Sistemas de evaluación y de información en la gestión empresarial. Indicadores tradicionales e indicadores sensibles al género. Incidencia del aporte de las mujeres al desarrollo.</b>
4.	a.m.	Reconocimiento del contexto y planteamiento de estrategias de crecimiento y sostenibilidad empresarial. <b>Entornos nacionales e internacionales. Barreras de acceso a servicios. Empoderamiento y participación de las mujeres.</b>

	<b>p.m.</b>	Evaluación y retroalimentación del proceso de capacitación. <b>Comprensión, pertinencia, apropiación del proceso.</b> <b>Recomendaciones para ajustes al proceso.</b> <b>Establecimiento de compromisos a futuro.</b>
--	-------------	--

RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES

CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS  
EN  
GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

CARPETA GUIA DE CAPACITACION

RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES

CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS EN GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

CARPETA GUIA DE CAPACITACION

PRIMER DÍA  
a.m.

**Tema:** INTRODUCCIÓN. 2 Horas.

Contenidos:

- Bienvenida: Saludo y referencia muy general al programa y al proceso. A cargo de la responsable de la Red presente en la reunión.
- Presentación de participantes:  
Primero las mujeres integrantes de las microempresas: nombre, cargo, tipo de empresa,  
Luego: participantes por el proyecto.
- Presentación de la Red, del proyecto y del proceso de capacitación.  
Objetivos de la Red, Acciones realizadas, Explicación del proyecto total, Objetivo de la capacitación. Resultados esperados.  
Responsable: Integrante de la Red.
- Reglas de juego: Presentar principios que se respetarán durante el desarrollo del proceso de capacitación.  
Responsable: facilitadora.
- Expectativas: Por parte de las participantes.  
Responsable: facilitadora.

Objetivos:

De la introducción en general: establecer los lineamientos generales del proceso de capacitación, y crear un ambiente de aproximación entre participantes y responsables de la capacitación.

Para cada uno de los aspectos incluidos en la introducción.

- Dejar establecido que es un proyecto de la Red.
- Identificar a todas las personas presentes en la reunión y participantes del proceso.
- Facilitar el conocimiento del proceso de capacitación, las razones por las cuales se desarrolla, y la importancia de ser una actividad en red desarrollada en varios países.
- Establecer compromiso de todas las personas participantes, propiciar el cumplimiento de los objetivos del proceso, y generar un ambiente de interés colectivo y de respeto para el desarrollo de las actividades.
- Verificar si ha sido comprendido el objetivo de la capacitación y conocer lo que espera cada participante. Podría generar ajustes al proceso planeado.

### Metodología:

Para cada uno de los aspectos incluidos en la introducción.

- Bienvenida:  
Intervención tipo magistral.
- Presentación de participantes:  
Cada participante toma la palabra y se presenta.
- Presentación de la Red, del proyecto y del proceso de capacitación:  
Intervención con ayudas, puede ser ppt o papelógrafo, según los medios con los que se cuente. Distribuir materiales de la Red entre las participantes.
- Reglas de juego:  
Dinámica: Se entrega una copia de las reglas del juego, o principios preparados por la facilitadora. Se dividen en 4 subgrupos, de 5 integrantes cada uno. Durante 10 minutos las analizan. Se regresa al grupo y 1 de cada subgrupo hace los comentarios. Si es necesario se reajustan. Se solicita que todas las participantes firmen y cada una guarda una copia.
- Expectativas:  
Dinámica: La facilitadora distribuye un papel a cada participante. Cada una escribe lo que espera de la capacitación. Se recogen todos los papeles y se leen, sin citar el nombre. La facilitadora los guarda. (serán utilizados nuevamente al cierre del proceso).

---

### **Tema: LOS EJES DE LA CAPACITACION. 2 Horas.**

1. La gestión organizacional empresarial
2. El enfoque de género en los procesos

### Objetivos:

1. Establecer el contexto general de los dos temas que serán el eje del proceso de capacitación.
2. Detectar el nivel de conocimiento de las participantes sobre los temas.

### Contenidos:

1. La gestión organizacional:
  - Análisis de la empresa como un sistema. Definir las funciones y tareas a desempeñar dentro de una concepción de la calidad total.
  - Por qué es importante desarrollar destrezas para alcanzar la efectividad.
  - La necesidad de incorporar con habilidad y éxito los principios generales de la gerencia efectiva bajo principios democráticos.
  - La importancia de una eficiente gestión gerencial y organizacional para incrementar productividad y competitividad.
  - Referencia general a cómo la gestión organizacional tradicionalmente se trabaja desde un enfoque aparentemente "neutro", que en la realidad responde a los conceptos masculinos asumidos socialmente.
2. El enfoque de género en los procesos:
  - Análisis de datos comparativos sobre la situación de mujeres y hombres en el país. Con referencia a aspectos como: población, situación de pobreza,

derechos en relación a salud, educación, trabajo, a la vida, violencias, participación política y ciudadana, políticas públicas dirigidas a las mujeres.

- Análisis de causas de las desigualdades de género, y oportunidades para las mujeres.
- Introducción a conceptos básicos sobre análisis de género.
- Énfasis en las dimensiones del análisis de género: acceso, participación y control.

Metodología:

Para el desarrollo de los dos temas se emplea una metodología similar:

- Introducción al tema. Ejemplos y preguntas a participantes. Profundización sobre el tema. Dinámica grupal. Comentarios de participantes sobre conclusiones. Cierre recogiendo comentarios.

Herramientas necesarias:

Dos papelógrafos, marcadores de colores, papeles para participantes.

**Tema: PLANEACIÓN DE LA GESTIÓN GERENCIAL INTEGRAL: 4 horas**Objetivos:

- Analizar los aspectos centrales que integran una empresa: La empresaria-o, la empresa, las funciones de la gestión empresarial, el plan de negocios,
- Establecer la planificación como un componente orientador y de análisis permanente para el desarrollo empresarial.
- Contextualizar la microempresa en el país, la participación y condición de las mujeres microempresarias.
- Destacar las fortalezas, debilidades y potencialidades de las microempresas dirigidas por mujeres en el país.

Contenidos:

- Revisión general de los temas centrales de la gerencia organizacional: planeación, organización, dirección, control, evaluación
- La planificación estratégica y la planeación con enfoque de género. Importancia de tener en cuenta condiciones particulares de hombres y mujeres en procesos de planificación, fortalezas, oportunidades, dificultades.
- Análisis del mercado laboral en América Latina y en el país con enfoque de género. Énfasis de la situación de las mujeres en el mercado laboral local, y en la situación frente a los ingresos.
- La participación del sector microempresarial en el país, y la situación de las mujeres en este sector.

Metodología:

- Presentación de ideas generales sobre el tema. Preguntas a participantes. Profundización sobre el tema. Dinámica grupal. Análisis de resultados. Se recogen los comentarios para el cierre.  
Se incluyen dos dinámicas: una sobre planificación con enfoque de género, y otra sobre las mujeres y el mercado laboral.  
En la mitad del período se hace un descanso.  
Al final de la sesión: Evaluación por las participantes.

Herramientas necesarias:

- Dos papelógrafos, marcadores de colores, papel para participantes.

SEGUNDO DIA  
a.m.

**Tema:** LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL. Enfoque en microempresas. **4 horas**

Objetivos:

- Analizar principios generales para la dirección de empresarial, y su adecuación al sector microempresarial.
- Establecer el desarrollo de las habilidades gerenciales requeridas por las mujeres para la gestión de las microempresas.
- Validar y complementar estrategias de dirección desarrolladas por las mujeres microempresarias.

Contenidos:

- Dirección estratégica empresarial y su adaptación a la dirección microempresarial.
- Dirección microempresarial de las mujeres: condiciones y modalidades.
- Desarrollo de habilidades gerenciales.
- Autovaloración de las mujeres.
- Como fortalecer a las mujeres en los procesos de dirección empresarial.

Metodología:

- Presentación del tema central. Preguntas a participantes. Profundización sobre el tema. Dinámica grupal. Análisis de resultados. Se recogen los comentarios para el cierre.  
Dinámicas: Desarrollo de habilidades gerenciales y autovaloración de las mujeres.  
En la mitad del período se hace un descanso.  
Al final de la sesión: Evaluación por las participantes.

Herramientas necesarias:

- Dos papelógrafos, marcadores de colores, papel para participantes.

p.m.

**Tema:** ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. 4 horas.

Objetivos:

- Analizar la estructura empresarial en el contexto productivo del país.
- Establecer la importancia de la gestión de calidad durante en las diversas áreas de la organización empresarial.
- Detectar las mayores debilidades y establecer estrategias de fortalecimiento.
- Validar estrategias organizacionales desarrolladas por las mujeres en la gestión de las microempresas.

Contenidos:

- Entorno económico, político y social del proceso productivo del país.
- Calidad y competitividad empresarial.
- Calidad y gestión de calidad en las áreas empresariales: producción, mercadeo, finanzas, talentos humanos, procesos administrativos.
- División de trabajo e inequidades de género.
- Actividades productivas tradicionales y no tradicionales realizadas por las mujeres en el sector microempresarial.
- El valor oculto del trabajo de las mujeres
- El autoreconocimiento del trabajo de las mujeres.

Metodología:

- Presentación del tema central. Preguntas a participantes. Profundización sobre el tema. Dinámica grupal. Análisis de resultados. Se recogen los comentarios para el cierre.  
Dinámicas: Calidad y gestión de calidad en las áreas empresariales, y actividades productivas tradicionales y no tradicionales realizadas por las mujeres.  
En la mitad del período se hace un descanso.  
Al final de la sesión: Evaluación por las participantes.

Herramientas necesarias:

- Dos papelógrafos, marcadores de colores, papel para participantes.



TERCER DIA  
a.m.

**Tema: CONTROL DE GESTIÓN. 4 horas.**

Objetivos:

- Reflexionar sobre las diversas formas de liderazgo, delegación de responsabilidades y ejercicio del poder en las organizaciones empresariales.
- Analizar las modalidades de liderazgo, autoridad y poder ejercida por las mujeres en la gestión microempresarial.
- Identificar las dificultades y fortalezas para el control de gestión por parte de las mujeres y elaborar propuestas para su aplicación en las microempresas.

Contenidos:

- Liderazgo individual - colectivo, responsabilidades de la dirección, trabajo en grupo.
- Habilidad para involucrar y motivar al personal en el logro de los objetivos de la empresa.
- Delegación de responsabilidades.
- Autoridad y poder.
- Barreras ideológicas y culturales sociales para el acceso de las mujeres al poder. Prototipos de ejercicio del poder.
- Relaciones de poder entre hombres y mujeres.
- Relaciones de poder entre mujeres.
- Solidaridad y rivalidad entre mujeres.
- El control de gestión, y su importancia para la eficiencia empresarial.

Metodología:

- Presentación del tema central. Preguntas a participantes. Profundización sobre el tema. Dinámica grupal. Análisis de resultados. Se recogen los comentarios para el cierre.  
Dinámicas: Calidad y gestión de calidad en las áreas empresariales, y actividades productivas tradicionales y no tradicionales realizadas por las mujeres.  
En la mitad del período se hace un descanso.  
Al final de la sesión: Evaluación por las participantes.

Herramientas necesarias:

- **Dos papelógrafos, marcadores de colores, papel para participantes.**

TERCER DIA  
p.m.

**Tema: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. 4 horas.**

Objetivos:

- Evidenciar la importancia de los sistemas de evaluación para la gestión microempresarial.
- Entender el proceso evaluativo como un instrumento de crecimiento y desarrollo empresarial, y no como una amenaza.
- Plantear sistemas de evaluación e indicadores, que incorporan los aportes específicos de las mujeres en la gestión empresarial y en el desarrollo productivo del país.

Contenidos:

- Sistemas de evaluación establecidos para la gestión empresarial.
- Los sistemas de información y registro, y su utilidad para facilitar la evaluación de proceso y resultados de la gestión empresarial.
- La evaluación como una oportunidad.
- Indicadores tradicionales e indicadores sensibles al género, en la gestión de las microempresas.
- Incidencia del aporte de las mujeres al desarrollo desde el sector microempresarial, incluyendo indicadores no tradicionales sensibles al género.

Metodología:

- Presentación del tema central. Preguntas a participantes. Profundización sobre el tema. Dinámica grupal. Análisis de resultados. Se recogen los comentarios para el cierre.

Dinámicas: La evaluación como una oportunidad, indicadores tradicionales y sensibles al género.

En la mitad del período se hace un descanso.

Al final de la sesión: Evaluación de la sesión por las participantes.

Herramientas necesarias:

- Dos papelógrafos, marcadores de colores, papel para participantes.

CUARTO DIA  
a.m.

**Tema:** RECONOCIMIENTO DEL CONTEXTO Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD. **4 horas.**

**Objetivos:**

- Contextualizar el sector microempresarial en el entorno internacional y nacional que le afecta. Destacar los aspectos que inciden particularmente en las microempresas gerenciadas por mujeres.
- Identificar las principales barreras que afectan el crecimiento y la sostenibilidad de estas microempresas.
- Plantear estrategias neutralizadores de estas barreras y el fortalecimiento de los aspectos favorables desarrollados por las mujeres empresarias en su gestión.
- Establecer lineamientos generales para el crecimiento y la sostenibilidad de las microempresas de mujeres.

**Contenidos:**

- Entornos nacionales e internacionales. Los diferentes procesos integracionistas internacionales y regionales. Convenios de integración comercial en América Latina y procesos de negociación.
- Situaciones particulares que inciden en el sector microempresarial. Políticas, legislación y programas específicos para las mujeres existentes en el país.
- Barreras de acceso a los mercados, al crédito, a la capacitación, a la información, y otros, para las microempresas dirigidas por mujeres.
- Empoderamiento de las mujeres. Su participación en las diversas esferas sociales.

**Metodología:**

- Presentación del tema central. Preguntas a participantes. Profundización sobre el tema. Dinámica grupal. Análisis de resultados. Se recogen los comentarios para el cierre.  
Dinámicas: Barreras y aspectos favorables para acceso de las mujeres a servicios del sector microempresarial, y empoderamiento de las mujeres.  
En la mitad del período se hace un descanso.  
Evaluación de la sesión por las participantes.

**Herramientas necesarias:**

- Dos papelógrafos, marcadores de colores, papel para particip**antes**.

## CUARTO DIA

p.m.

p.m.

**Tema:** EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACION DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN:  
**4 horas**

### Objetivos:

- Verificar la comprensión de los temas tratados durante el proceso de capacitación.
- Verificar la pertinencia de los temas desarrollados.
- Verificar la apropiación del aprendizaje por parte de las participantes.
- Recoger recomendaciones para el ajuste y mejora del proceso de capacitación.

### Contenidos:

- Revisión general de los temas trabajados y principales aprendizajes.
- Reflexión sobre la utilidad del proceso para las mujeres.
- Revisión de reglas del juego y su cumplimiento.
- Revisión de expectativas y su cumplimiento.
- Compromisos a futuro.
- Firma de acuerdos.
- Cierre del proceso.

### Metodología:

- Durante el proceso de capacitación la facilitadora ha recogido los principales resultados del tema tratado cada día. Mediante una matriz, presenta a las participantes una sistematización de estos resultados, organizados según los principales componentes de la gestión empresarial: planeación, dirección, organización, control y evaluación. Se hace una reflexión sobre el conjunto.
- De igual manera se toman los resultados de la evaluación de cada sesión, y se reflexiona sobre el conjunto.
- Se revisa e cumplimiento de las reglas de juego establecidas el primer día.
- Se devuelve a las participantes las expectativas registradas el primer día, y se les solicita que cada una haga un comentario, en relación con el cumplimiento de estas expectativas, o si fueron cambiadas y por qué.
- Se realiza una evaluación final colectiva, sobre los temas, metodologías, organización, aspectos locativos, materiales y otros aspectos que surjan en el proceso.
- Se firma un acuerdo para poner en práctica lo aprendido y retroalimentar a las responsables, según seguimiento establecido por la Red.
- El evento lo cierra la representante de la Red.

### Herramientas necesarias:

- Dos papelógrafos, marcadores de colores, papel para participantes.

RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES

CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS  
EN  
GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

FORMACION A FORMADORAS

# RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES

## CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS EN GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GENERO

### FORMACION DE FORMADORAS

#### PROPUESTA

#### INTRODUCCION

La justificación sobre la pertinencia e importancia de un proceso de capacitación en gestión organizacional con enfoque de género a mujeres que gerencian microempresas esta planteada al inicio de la propuesta.

En este aparte se destaca la validez de formar formadoras locales, que queden capacitadas para replicar la guía elaborada para la capacitación a las mujeres que gerencian sus empresas. Este sistema permite generar capacidad técnica local y facilita las labores de reforzamiento y seguimiento necesarias en este tipo de capacitaciones.

La proponente aclara que el modelo general de formación a formadoras es similar al propuesto para la capacitación, puesto que es la manera mas práctica y eficaz para que el aprendizaje del proceso que se replicará.

Objetivo de la formación a formadoras:

**Capacitar a las formadoras en los aspectos pedagógicos, didácticos y temáticos, que las prepare para desarrollar procesos de capacitación en gestión empresarial con enfoque de género, con mujeres que gerencian microempresas.**

Fundamentos del proceso de formación

Lo cognitivo:

El conocimiento que se propone para que sean replicados, corresponde a los temas incluidos en el “Curso de capacitación para microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género”, el cual se encuentra detallado en la primera parte de la presente propuesta.

Lo metodológico:

- El proceso de formación será desarrollado mediante la misma metodología que se propone emplear en las sesiones con las mujeres que gerencian sus empresas, la cual fue igualmente descrita en la primera parte del documento y cuyas principales fases para cada sesión son: motivación y focalización del tema, construcción de conocimiento, profundización en el tema con ejemplos, validación de comprensión del tema a través de dinámicas y retroalimentación.
- Complementariamente se brindarán herramientas sobre el desarrollo de habilidades como formadora o facilitadora.

- Se constatará que cada participante cumpla con el perfil definido por la Red y se firmará un documento-compromiso al inicio del proceso de formación.

#### Contenido

El proceso de capacitación dura 4 días, con una intensidad promedio de 8 horas por día.

Se presenta el esquema general que resume todos los temas que serán abordados. El esquema contiene el desarrollo de los temas técnicos gerenciales a ser transmitidos, y el desarrollo de habilidades para el proceso de capacitación.

#### Aclaraciones metodológicas sobre el proceso de formación a formadoras:

La metodología de formación a multiplicadoras, que serán las facilitadoras en el proceso de capacitación a mujeres responsables de la gestión de sus microempresas, combina dos tipos de contenidos: los relacionados con el desarrollo de habilidades y destrezas para impartir capacitación (7 habilidades para el proceso de transmisión del aprendizaje); y los relacionados con los temas técnicos que serán abordados para la capacitación de las mujeres microempendedoras.

#### Desarrollo de cada sesión de medio día (4 horas aprox.)

La metodología de desarrollo de cada sesión es similar a la que será utilizada para el proceso de réplica y que ha sido detallada en el ejemplo para el desarrollo del tema de la tarde del segundo día sobre "Organización Empresarial":

- Motivación: Creencias, hábitos, tradiciones...
- Focalización del tema: explicación de los objetivos del tema que se trata en la sesión.
- Construcción de conocimiento, profundización: Desarrollo de los aspectos teóricos técnicos y de habilidades relativos a la sesión.
- Validación de comprensión del tema: dinámicas en subgrupos sobre los aspectos en desarrollo.
- Retroalimentación: Cierre y evaluación al final de la sesión.

Por lo tanto, la metodología de formación a formadoras es similar a la que ellas deberán desarrollar en los cursos de capacitación que realicen. La importancia de mantener coherencia entre las dos metodologías es que al ser receptoras de la misma, se favorecen sus posibilidades de empleo en la réplica.

#### Habilidades para transmisión del conocimiento:

Como se plantea en la matriz sobre el curso de formación que a continuación se detalla, durante cada sesión se incluyen uno o dos temas sobre habilidades para transmisión del conocimiento y uno o dos temas técnicos.

Al inicio de la sesión se explica y se realizan ejercicios sobre la habilidad seleccionada. Al desarrollar el tema técnico de la sesión, se pondrá en práctica la habilidad sobre la que se ha hecho referencia al inicio, y se realizarán ejercicios al respecto entre las participantes.

Los temas técnicos serán desarrollados con base en la guía de capacitación elaborada y se complementará con un resumen de los principales aspectos a tener en cuenta, pues se parte de que el grupo tiene un conocimiento general sobre gran parte de ellos.

En resumen, la metodología de formación permite que con las multiplicadoras se desarrollen los aspectos que les fortalezca sus habilidades como transmisoras de conocimientos técnicos fundamentales, así como el conocimiento de los temas técnicos a desarrollar.

Materiales para el proceso:

Dos papelógrafos.

Marcadores de colores.

Papel para integrantes.

Guía de curso de capacitación para microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género.

Videos: se establecerán acuerdos que respeten los derechos de autoría para su empleo.

Se recomienda elaboración de manual-guía para la réplica.



CURSO DE FORMACIÓN A FORMADORAS  
 CAPACITACIÓN PARA MICROEMPREENDEDORAS  
 EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

Día No.	TEMAS
1.	<p><b>a.m.</b></p> <p><b>2 horas</b>            Introducción: <b>Bienvenida. Presentación general de participantes y establecimiento de acuerdos.</b>            Tema técnico: Los ejes de la capacitación a las microempresarias:  <b>Planteamientos sobre los temas centrales de la capacitación: La gestión organizacional empresarial y El enfoque de género en los procesos</b></p> <p><b>Durante el desarrollo de los dos temas, se dan indicaciones de cómo presentarlos.</b>  <b>Es decir, se inicia por la demostración y se van destacando algunos aspectos: sobre uso de ayudas, sobre como dirigirse al grupo, como mantener su atención.</b></p>
	<p><b>p.m.</b></p> <p>Introducción a las habilidades para transmitir conocimientos:  <b>2 horas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La importancia de desarrollar habilidades y destrezas para guiar el aprendizaje.</b></li> <li>- <b>Presentación general de 7 habilidades en el proceso de transmisión del aprendizaje:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. El comportamiento de la facilitadora para mantener la motivación del grupo.</b></li> <li><b>2. La interacción con el grupo mediante la formulación de preguntas.</b></li> <li><b>3. Los ejemplos facilitan la comprensión.</b></li> <li><b>4. La comunicación facilitadora-grupo, y entre el grupo.</b></li> <li><b>5. La consolidación del aprendizaje a través de la síntesis.</b></li> <li><b>6. Manifestar el reconocimiento hacia las participantes.</b></li> <li><b>7. Retroalimentación periódica sobre el logro de objetivos.</b></li> </ol> </li> <li>- <b>Presentación teórica y ejemplos.</b></li> <li>- <b>Dinámica sobre las habilidades en subgrupos de 5 integrantes</b></li> </ul>

Día No.	TEMAS
2.	<p data-bbox="313 300 375 321"><b>a.m.</b></p> <p data-bbox="444 331 1403 464">Desarrollo de la habilidad No.1 <b><u>El comportamiento de la facilitadora para mantener la motivación del grupo.</u></b> Con base en la metodología explicada para todos los temas.</p> <p data-bbox="444 499 1362 562">Desarrollo de la habilidad No.2 <b><u>La interacción con el grupo mediante la formulación de preguntas</u></b></p> <p data-bbox="444 598 1438 762">Tema técnico: Planeación de la gestión gerencial integral: <b>Gestión gerencial integral (planeación, organización, dirección, control, evaluación). La planificación con enfoque de género.</b> <b>Análisis del mercado laboral local con enfoque de género.</b> <b>El sector microempresarial y la situación de las mujeres.</b></p>
	<p data-bbox="313 806 375 827"><b>p.m.</b></p> <p data-bbox="444 837 980 900">Desarrollo de la habilidad No.3 <b><u>Los ejemplos facilitan la comprensión.</u></b></p> <p data-bbox="444 936 1393 1100">Tema técnico: Dirección Empresarial: <b>Dirección estratégica empresarial y de microempresas.</b> <b>Desarrollo de habilidades gerenciales.</b> <b>Autovaloración de las mujeres y su fortalecimiento para la dirección empresarial.</b></p> <p data-bbox="444 1104 1304 1236">Tema técnico: Organización Empresarial: <b>Entorno y calidad y competitividad empresarial.</b> <b>Análisis de las áreas empresariales.</b> <b>División del trabajo, el valor oculto del trabajo de las mujeres.</b></p>

Día No.		TEMAS
3.	a.m.	<p>Desarrollo de la habilidad No.4 <b><u>La comunicación facilitadora-grupo, y entre el grupo.</u></b></p> <p>Desarrollo de la habilidad No.5 <b>La consolidación del aprendizaje a través de la síntesis.</b></p> <p>Tema Técnico: Control de gestión: <b>Liderazgo, dirección, trabajo en grupo.</b> <b>Autoridad y poder. Las relaciones de poder entre hombres y mujeres, y entre mujeres.</b></p>
	p. m.	<p>Desarrollo de la habilidad No.6 <b><u>Manifiestar el reconocimiento hacia las participantes.</u></b></p> <p>Desarrollo de la habilidad No.7 <b><u>Retroalimentación periódica sobre el logro de objetivos.</u></b></p> <p>Tema técnico: Evaluación de la gestión empresarial: <b>Sistemas de evaluación y de información en la gestión empresarial.</b> <b>Indicadores tradicionales e indicadores sensibles al género.</b> <b>Incidencia del aporte de las mujeres al desarrollo.</b></p>

Día No.		TEMAS
4.	a.m.	<p>Ejercicio de todo el grupo sobre las 7 habilidades.</p> <p>Tema: Reconocimiento del contexto y planteamiento de estrategias de crecimiento y sostenibilidad empresarial. <b>Entornos nacionales e internacionales. Barreras de acceso a servicios.</b> <b>Empoderamiento y participación de las mujeres.</b></p>
	p.m.	<p>Evaluación y retroalimentación del proceso de formación. <b>Conclusión sobre el proceso de aprendizaje.</b> <b>Recomendaciones para ajustes al proceso.</b> <b>Revisión de los compromisos para réplica.</b></p>

**Contrato O. J. 182/04**

Los suscritos, **Joaquín Emilio Sánchez García, S. J.**, mayor de edad, vecino de Cali, identificado con cédula de ciudadanía 4'242.274 de Santa Rosa de Viterbo, en su carácter de apoderado general del Representante Legal de la **Pontificia Universidad Javeriana**, institución de educación superior privada, de utilidad común, sin ánimo de lucro, con personería jurídica reconocida por medio de la Resolución No. 73 de 1933, emanada del Ministerio de Gobierno, reconocida como Universidad mediante el Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964, sometida a la vigilancia del Ministerio de Educación Nacional en virtud del poder general que le fue conferido por medio de la escritura pública No. 1333 otorgada el 7 de mayo de 2004 en la Notaría 38 del Círculo Notarial de Bogotá con NIT No. 860.013.720-1, quien en adelante se denominará **LA UNIVERSIDAD**, por una parte y, por la otra, Ana Isabel Arenas Saavedra, mayor de edad, vecina de Bogotá, de nacionalidad colombiana, identificado con la cédula de ciudadanía No. 31'225.005 de Cali, quien en adelante se denominará **LA CONSULTORA**, hemos acordado celebrar el contrato contenido en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA. Antecedentes.**

1.1 La Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali, a través de la Red Latinoamericana de Mujeres en Gestión de Organizaciones, ha diseñado un Programa de Capacitación en Gerencia con enfoque de género, que será instrumentado bajo diferentes metodologías.

1.2 Como expresión práctica de lo anterior, la Universidad y la Red antes mencionadas, han acordado preparar e implementar el *“Programa de capacitación para micro emprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género”*, dirigido específicamente a las mujeres micro emprendedoras, con el fin de desarrollar sus capacidades de emprendimiento, sus capacidades directivas y sus habilidades de gestión empresarial, y así contribuir al éxito de sus micro emprendimientos.

1.3 Este programa será implementado en tres o cuatro países seleccionados con base en criterios específicos. En términos generales, el mismo implica conformar un equipo capacitador; la implementación de talleres de formación de formadores y de talleres de capacitación de micro emprendedoras.

1.4 Para cumplir lo anterior el programa se ha dividido en tres fases:

Fase 1. Diseño de los materiales de capacitación a micro emprendedoras, los cuales se denominan carpeta guía.

Fase 2. Talleres de formación de formadores con el objetivo de que quienes actúen como formadores aprendan a utilizar la carpeta guía.

Fase 3. Implementación de los talleres con micro emprendedoras.

Segunda (2ª) página del Contrato O. J. 182/04 firmado por la Pontificia Universidad Javeriana y Ana Isabel Arenas Saavedra el 11 de octubre de 2004.

**SEGUNDA: Objeto del Contrato.** El presente contrato tiene por objeto determinar las condiciones bajo las cuales **LA CONSULTORA** diseñará e implementará los instrumentos antes mencionados, para **LA UNIVERSIDAD**.

**TERCERA: Obligaciones de LA CONSULTORA.** Para cumplir el objeto del presente contrato **LA CONSULTORA**, según lo ofrecido por ésta en su documento propuesta que hace parte de este documento, se obliga a elaborar la carpeta guía y el curso de formación de formadores antes mencionados así:

- a. **LA CONSULTORA** entregará las primeras versiones de la carpeta guía de capacitación y del curso de formación de formadores a más tardar el 12 de noviembre de 2004.
- b. **LA CONSULTORA** probará la carpeta guía y el curso de formación de formadores mediante la realización de un taller de cuatro días que organizará y dictará **LA CONSULTORA**, en la ciudad de Cali. Dicho taller deberá realizarse antes del 10 diciembre de 2004.
- c. **LA CONSULTORA** incorporará los ajustes que sean necesarios a la carpeta guía y al curso, una vez terminado el taller de prueba a que se refiere el numeral anterior, y entregará las versiones finales de la carpeta guía y del curso a más tardar el 7 de Enero de 2005.
- d. **LA CONSULTORA** organizará y dictará el curso de formación de formadores en tres talleres en los tres países de Latinoamérica que posteriormente le informará **LA UNIVERSIDAD**, durante los meses de enero y febrero del 2005.
- e. **LA CONSULTORA** elaborará y entregará un informe final relativo a los productos anteriores antes del fin de marzo de 2005. **LA CONSULTORA** se obliga a aclarar cualquier punto de este informe, siempre y cuando dicha solicitud le sea presentada dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de entrega de éste.
- f. A ceder a **LA UNIVERSIDAD** los derechos patrimoniales inherentes a la propiedad intelectual sobre la carpeta guía y el curso contratados, según lo establecido en la cláusula SEXTA del presente contrato.

**Parágrafo:** La entrega de los documentos mencionados en los literales (a), (c) y (e) deberá hacerse a las dos personas que coordinan el proyecto en representación de **LA UNIVERSIDAD**, mencionadas en la cláusula OCTAVA del presente contrato, y podrán ser enviados por correo electrónico a las direcciones que figuran en dicha cláusula.

**CUARTA. Honorarios y forma de pago.** Como retribución a los servicios de consultoría antes descritos, **LA UNIVERSIDAD** pagará a **LA CONSULTORA** la

suma de **nueve mil setecientos cincuenta Dólares de Estados Unidos de Norteamérica (US \$ 9.750)**, así:

*Tercera (3ª) página del Contrato O. J. 182/04 firmado por la Pontificia Universidad Javeriana y Ana Isabel Arenas Saavedra el 11 de octubre de 2004.*

- a. La suma de **un mil novecientos cincuenta Dólares de Estados Unidos de Norteamérica (US \$ 1.950)**, a la firma del presente documento. previa presentación de la cuenta de cobro respectiva.
- b. La suma de **dos mil novecientos veinticinco Dólares de Estados Unidos de Norteamérica (US \$ 2.925)**, cuando **LA CONSULTORA** haya realizado el taller mencionado en el literal (b) de la cláusula TERCERA, previa presentación de la cuenta de cobro respectiva.
- c. La suma de **dos mil novecientos veinticinco Dólares de Estados Unidos de Norteamérica (US \$ 2.925)**, cuando **LA CONSULTORA** haya dictado los tres talleres mencionado en el literal (c) de la cláusula TERCERA, previa presentación de la cuenta de cobro respectiva.
- d. La suma de **un mil novecientos cincuenta Dólares de Estados Unidos de Norteamérica (US \$ 1.950)**, cuando **LA CONSULTORA** haya entregado el informe final mencionado en el literal (d) de la cláusula TERCERA, a satisfacción de **LA UNIVERSIDAD**, previa presentación de la cuenta de cobro respectiva.

**Parágrafo Primero:** Los pagos antes mencionados serán realizados en Pesos moneda legal colombiana, liquidando el valor de cada desembolso con la tasa representativa del mercado TRM correspondiente a la fecha de emisión de la respectiva cuenta de cobro. Las sumas resultantes serán consignadas por **LA UNIVERSIDAD** en la cuenta corriente 32600586766 de Bancolombia, cuya titular es **LA CONSULTORA**.

**Parágrafo Segundo:** En el valor de los honorarios antes pactados se entienden incluidos todos los materiales que sean necesarios para la elaboración de la carpeta guía del curso que **LA CONSULTORA** se obliga a realizar, y los que se usarán en los talleres que ésta se obliga a organizar e impartir. Los gastos de pasajes, alojamiento y transporte de **LA CONSULTORA** que se causen con ocasión de los talleres que ella deberá impartir, serán cancelados por **LA UNIVERSIDAD**.

**QUINTA. No cesión del Contrato.** Puesto que **LA UNIVERSIDAD** celebra el presente contrato tomando en consideración los conocimientos y la experticia de **LA CONSULTORA** para el desarrollo de los productos contratados, ésta no podrá cederlo, ni en todo ni en parte, sin previa autorización escrita de **LA UNIVERSIDAD**:

**SEXTA. Propiedad Intelectual.** Los derechos morales inherentes a los derechos de autor sobre la carpeta guía y sobre el curso contratado pertenecerán a LA

CONSULTORA; los patrimoniales pertenecerán a **LA UNIVERSIDAD**. Para formalizar lo anterior, aquélla se obliga suscribir el respectivo contrato de cesión de derechos patrimoniales a favor de **LA UNIVERSIDAD** cuando ésta le presente el respectivo contrato de cesión de derechos para su firma. A pesar de lo anterior, **LA CONSULTORA** podrá posteriormente emplear el curso mencionado, siempre y cuando **LA UNIVERSIDAD** autorice en cada caso su utilización previamente y por escrito.

Cuarta (4ª) página del Contrato O. J. 182/04 firmado por la Pontificia Universidad Javeriana y Ana Isabel Arenas Saavedra el 11 de octubre de 2004.

**SÉPTIMA: Cláusula penal.** En caso de que **LA CONSULTORA** incumpliere alguna de las obligaciones aquí pactadas, se establece una pena equivalente al diez por ciento (10%) del valor del presente contrato, suma que podrá ser descontada por **LA UNIVERSIDAD** de los desembolsos que estén pendientes de realizar, sin que sea necesario realizar notificación previa alguna. Si los perjuicios causados por el incumplimiento fueren mayores al valor de la pena aquí pactada, **LA UNIVERSIDAD** podrá exigir su pago hasta que el valor de los mismos sea resarcido en su totalidad.

**OCTAVA: Coordinación.** **LA UNIVERSIDAD** designa como su representante para el desarrollo y la ejecución de los aspectos administrativos del presente contrato a la Doctora Ana Milena Yoshioka; así mismo, los detalles relativos al contenido de la carpeta guía y del curso objetos del presente contrato serán coordinados por la Doctora Ileana Díaz.

La Doctora Ana Milena Yoshioka puede ser localizada en el teléfono (2)3218245, telefax (2)3218247 de Cali, y a través del correo electrónico [ayoshiok@puj.edu.co](mailto:ayoshiok@puj.edu.co). La Doctora Ileana Díaz en el teléfono (537) 8328898 y a través del correo electrónico [idf53@fcf.uh.cu](mailto:idf53@fcf.uh.cu)

**LA CONSULTORA** tiene el teléfono celular 315-3587913 y el correo electrónico [anaiarenas@telesat.com.co](mailto:anaiarenas@telesat.com.co)

**NOVENA: Mérito ejecutivo del Contrato.** El presente contrato presta mérito ejecutivo para exigir el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el mismo.

**DÉCIMA: Domicilio y Notificaciones.** El domicilio legal aplicable al presente contrato es la ciudad de Cali, Colombia.

Para efectos legales, **LA UNIVERSIDAD** recibirá notificaciones en la calle 18 No. 118-250 de Cali; **LA CONSULTORA**, en la Carrera. 5 74-75 apto 602 A, Torres de Mirasol, de Bogotá D. C.

**DECIMAPRIMERA. Documentos.** Los documentos que a continuación se relacionan forman parte del presente contrato y son aplicables salvo en los casos en que contraríen lo estipulado en este documento:

- a. El documento de términos de referencia del programa de capacitación para microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género, de la Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones, Consultoría para el Diseño del Programa.

- b. El documento enviado por **LA CONSULTORA** denominado “*Curso de Capacitación para Microempendedoras en Gestión de Organizaciones con Enfoque de Género, Propuesta*”, el cual tiene treinta y cuatro páginas (34) y un cuadro de cronograma .

En constancia d todo lo anterior las partes firman el presente contrato en las ciudades de Bogotá D. C. y Cali, en dos ejemplares del mismo tenor, a los once (11) días del mes de octubre de 2004.

**Quinta (5ª) página del Contrato O. J. 182/04 firmado por la Pontificia Universidad Javeriana y Ana Isabel Arenas Saavedra el 11 de octubre de 2004.**

**LA UNIVERSIDAD**

**LA CONSULTORA**

**Joaquín E. Sánchez García, S. J.  
C. C. 4'242.274 de Santa Rosa de Viterbo**

**Ana Isabel Arenas Saavedra  
C. C. 31'225.005 de Cali**



**EJEMPLO DE UNO DE LOS MÓDULOS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN  
DESARROLLADOS COMO MANUAL DEL INSTRUCTOR**

**MODULO No. 4**

**DIRECCION  
EN LA GESTION EMPRESARIAL INTEGRAL**

**I. INTRODUCCION**

**II. OBJETO DE LA SESION**

Brindar a las microempresarias elementos para fortalecer su gestión directiva, destacando las características y el desarrollo de habilidades de las mujeres microempresarias.

**III. DESARROLLO DEL TEMA**

**1. La Dirección en la gestión empresarial integral**

- 1.1 Conceptos básicos
- 1.2 Factores a considerar en el estilo de la dirección empresarial
- 1.3 Componentes de la dirección empresarial
- 1.4 Pasos del proceso de dirección empresarial
- 1.5 La Dirección en las funciones operativas empresariales

**2. Dinámica de reflexión grupal:**

Ejercicio sobre la Dirección del sistema empresarial

Refrigerio

**3. Las mujeres y la dirección empresarial**

- 3.1 Liderazgo de las mujeres microempresarias
- 3.2 Características de las mujeres en la gestión microempresarial
- 3.3 Potencialidades de las mujeres para el desarrollo de sus habilidades gerenciales

**4. Dinámica de reflexión grupal:**

Ejercicio sobre

**5. El Talento humano: una función operativa empresarial**

**IV. CIERRE DE LA SESION**

**V. EVALUACIÓN DE LA SESION**

## DIRECCION EN LA GESTION EMPRESARIAL INTEGRAL

### I. INTRODUCCIÓN

Las personas cuando realizan una actividad quieren saber sobre su desempeño, quieren tener reconocimiento y que se valore lo que hacen. Si bien los recursos materiales son necesarios para el proceso productivo, lo mas importante es que generalmente los propósitos se logran con y por medio de la intervención de personas; no cuidar las relaciones humanas tanto internas como externas a la empresa desestimula el trabajo y reduce la productividad empresarial

En un colegio la directora o rectora no ejecuta todas las actividades, pero ella sabe que debe hacerse, quien debe hacerlo, conoce las capacidades y potencialidades de maestras y maestros con los que trabaja. El colegio o la escuela marcha bien cuando ella guía y orienta al equipo de docentes y a quienes trabajan para el plantel, con claridad sobre sus responsabilidades, y mediante unas relaciones humanas justas, equitativas y respetuosas. Trabajar en medio de rumores y relaciones tensas desequilibra el ambiente laboral y dificulta el logro del propósito establecido.

En la empresa, no importa su tamaño, sucede igual en las relaciones hacia adentro y hacia afuera. La dirección es la imagen interna y externa y la que marca el ambiente de trabajo, la dirección eficaz y dinámica es un activo fundamental de una empresa.

En esta sesión se abordará el tema la "Dirección en la Gestión Empresarial " y cómo se aplica a pequeñas empresas.

- Preguntar a integrantes del grupos sobre sus experiencias relativas a como realizan la dirección de su empresa y analizarlos motivando la participación del resto, con preguntas como:
  - Conoce el estado de la empresa en relación con el plan establecido y los compromisos pendientes?
  - Cómo es el ambiente de trabajo al interior de la empresa, cómo se motiva a las personas?
  - Delega alguna responsabilidad? Cómo decide qué y a quién delega?
  - Se cumple con los compromisos establecidos en cantidad, tiempo y calidad esperados?
  - Cómo se desarrolla la comunicación al interior de la empresa?
  - Cómo cuida las relaciones de la empresa con el contexto externo? Clientela, proveedores, competencia, instituciones?

#### Reflexión:

Ventajas de una dirección efectiva:

- Promueve el desarrollo de las capacidades técnicas y humanas de quienes trabajan en la empresa.

- Se trabaja en ambiente de seguridad y confianza.
- La gerencia puede distribuir su tiempo eficientemente al desarrollar su capacidad de delegación.

También es posible preguntarse: Existen algunas diferencias en la forma como dirigen las empresas las mujeres y los hombres? Si existen por qué?

Desarrollo de una situación con la participación del grupo.

- Una mujer empresaria y un hombre empresario, cada cual tiene una marquería en la que trabajan dos personas contratadas para el proceso de enmarcar y para atención al público.

Cuales son las opiniones del grupo sobre las siguientes preguntas:

- Si se va a tomar una decisión sobre la empresa quien tiende a consultar mas al personal empleado, la mujer o el hombre, o es igual. Por qué?
- Cuál tomaría mas riesgos para un cambio en la empresa, la mujer o el hombre, por qué?
- Si el hijo de una empleada esta enfermo, cual le brindaría con mayor facilidad posibilidades de ausentarse un rato, o salir mas temprano. Por qué?

Reflexión:

- Las empresarias mujeres tienden a desarrollar estilos gerenciales mas democráticos y flexibles.
- Las mujeres tienden a asumir menores riesgos.
- Las mujeres tienden a comprender mas las situaciones personales.

## II. OBJETO DE LA SESIÓN

Brindar a las microempresarias elementos para fortalecer la gestión directiva, mediante la revisión de los principales aspectos relacionados con la dirección empresarial, el reconocimiento de las principales características de la dirección ejercida por mujeres y el desarrollo de habilidades para su mejoramiento. Reflexionar sobre el liderazgo como un componente fundamental de la dirección empresarial.

### **Contenidos:**

- La dirección en la gestión empresarial integral
- Las mujeres y la dirección empresarial
- Potencialidades de las mujeres para el desarrollo de habilidades gerenciales
- Talento Humano, una función operativa empresarial

### **III. DESARROLLO DEL TEMA**

#### **1. LA DIRECCION EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL INTEGRAL:**

El propósito de esta temática es revisar los aspectos relativos a la dirección empresarial para complementar y fortalecer las estrategias que desarrollan las mujeres microempresarias en la dirección de su empresa.

El tema se desarrolla explicando conceptos relativos a la dirección empresarial y asociados a la gestión de calidad, sus componentes y los pasos sugeridos para su desarrollo.

En la medida en que se abordan los conceptos, se relacionan con ejemplos solicitados a las microempresarias sobre su propia experiencia.

##### **1.1 Conceptos básicos**

A continuación se hace referencia a conceptos que son usualmente empleados en relación con la dirección de la empresa, y asociados a una gestión empresarial en el marco de la calidad.

##### Liderazgo

En el contexto de la empresa, el liderazgo se caracteriza como una cualidad que contribuye a conseguir los resultados esperados, entendida como la capacidad de proponer, persuadir, escuchar, convocar para lograr un objetivo. Puede adoptar distintas formas que varían según la situación, las personas a las que se lidera, la personalidad y las características de quien o quienes ejercen el liderazgo.

##### Motivación

Estimular al equipo de trabajo, reconocer la importancia del trabajo que realizan, lograr su compromiso laboral y que sientan satisfacción por el trabajo realizado.

##### Delegación

Responsabilizar y dar autoridad a un-a empleada-o, sobre una función o actividad específica que realizaría quien dirige la empresa.

##### Comunicación

Enviar información mediante mensajes claros, precisos y confiables; escuchar y validar la comprensión de la información entregada.

##### Creatividad

Aprovechar al máximo los recursos materiales y los talentos humanos. Facultad mental que puede desarrollarse mediante el aprendizaje.

##### La dirección empresarial

Marca el estilo, el dinamismo y la forma de funcionamiento integral de la empresa, es el motor del accionar de la empresa día a día.

Bajo los principios de calidad, la gerencia o dirección de la empresa orienta el conjunto del proceso hacia la aplicación de los valores empresariales contenidos en tres objetivos básicos:

- Servicio: Que el producto entregado cumpla con las expectativas de clientela, en cuanto a cantidad, calidad y cumplimiento.
- Social: Que se posibilite el desarrollo humano y la satisfacción de las necesidades económicas de quienes trabajan en la empresa, se respete la comunidad de influencia de la empresa, y se contribuya con el trabajo realizado al desarrollo del medio en que se actúa.
- Económico: Que se logren las utilidades esperadas como resultado del proceso productivo bajo principios de productividad y competitividad.

Por lo tanto, la dirección requiere orientar el proceso empresarial de tal manera que se logre la satisfacción de quien cubre un deseo o necesidad con el producto que se le entrega, la satisfacción del equipo de trabajo con la labor que realiza, la utilización eficiente de los recursos materiales y financieros, y la generación del resultado económico esperado.

Dirigir es liderar, conducir, encaminar, orientar el conjunto de la gestión empresarial para motivar a las personas internas y externas en la búsqueda de un objetivo, en este caso del funcionamiento efectivo de la empresa. Dirigir también implica tomar decisiones.

En las empresas pequeñas dirigidas por mujeres, generalmente es la propietaria quien realiza la dirección general, por lo tanto es la persona responsable de tomar las decisiones estratégicas que afectan el entorno interno y externo de la empresa.

Los aspectos relacionados con la dirección empresarial son mas o menos complejos según el tamaño y tipo de empresa. Sin embargo, se considera que para todos los casos, ajustándolos a las condiciones particulares, la dirección o gerencia conlleva el desarrollo de una serie de capacidades humanas vinculadas al fomento del espíritu empresarial entre las cuales se destacan: liderazgo, motivación, delegación, comunicación, y creatividad e innovación.

Por su historia, por los roles sociales que les han sido asignados, por la cultura, mujeres y hombres que gerencian empresas tienden a presentar diferencias en su comportamiento, lo que para las mujeres ha representado la generación de desigualdades y dificultades de acceso a ciertos espacios de poder, pero frente a lo cual también han desarrollado una serie de capacidades y cuentan con potencialidades que les ha permitido progresivamente establecer un estilo propio de dirección.

## **1.2 Factores a considerar en el estilo de la dirección empresarial**

- El liderazgo

Al interior de la empresa es la capacidad de influir en las personas para que realicen voluntariamente y de manera apropiada las tareas que les han sido asignadas. El liderazgo empresarial es una capacidad con la que no necesariamente se nace, puesto que en

general los seres humanos tienen la posibilidad de desarrollarla; esta influenciada por el medio social, económico, por los valores y la ideología imperante, por el grupo poblacional al que se pertenece.

Generalmente el liderazgo, asociado estrechamente con el ejercicio del poder, se ha destacado como un atributo masculino que se ha ejercido y ha evolucionado generando diversas tipologías, entre ellas: autoritario o autocrático que dirige y domina, paternalista que ordena y guía, complaciente o indiferente que evade y elude, y democrático que involucra al equipo de trabajo y descentraliza el poder. Las mujeres han tenido menos oportunidades y campos de acción para ejercer el liderazgo, y esto ha marcado una serie de características que diferencian su actuar y que han contribuido a ampliar e incluir otras miradas sobre el liderazgo.

Actualmente los principios de calidad plantean el liderazgo de tipo democrático, que incluye la creación de valores al interior de la empresa relacionados con el comportamiento, las responsabilidades, el cumplimiento de compromisos, y el establecimiento de relaciones entre la gerencia y el equipo de trabajo, y viceversa. Este es un tipo de liderazgo que se considera que crea confianza, comparte la información, actúa frente a las dificultades y tiene en cuenta las opiniones de quienes trabajan en la empresa para la toma de decisiones.

A pesar de estos planteamientos, se identifica a los hombres como líderes individualistas, verticales, que simbolizan la autoridad y organizados en pequeños grupos; no requieren ganar autoridad porque siempre la han tenido. Se considera que las mujeres pueden ejercer con mayor facilidad un liderazgo democrático por las características que han desarrollado en su proceso de socialización<sup>2</sup>.

- La motivación

Esta relacionada con los diversos estímulos que reciben las personas en su desempeño laboral. Los seres humanos tienen sus propias aspiraciones e intereses y de su satisfacción depende el grado de compromiso y la productividad de las tareas que realizan. Son múltiples las teorías que se han desarrollado sobre la motivación para el trabajo, cuyo eje es la satisfacción de las necesidades partiendo de las básicas de subsistencia, e incluyendo aspectos como el reconocimiento, la dignidad, el respeto, la responsabilidad, el desarrollo humano y productivo, y el compromiso en el ejercicio de su labor bajo acuerdos establecidos sobre objetivos esperados.

Para lograr la motivación, la dirección debe conocer lo que las personas piensan que se espera de ellas, con base en las funciones y tareas que les han sido asignadas para el logro de un objetivo con un rendimiento y calidad esperado, y en un período de tiempo determinado.

La motivación conlleva tres aspectos importantes en el ejercicio de la dirección empresarial: el reconocimiento, la escucha y el involucrar a las personas en la solución de los problemas<sup>3</sup>.

- El reconocimiento o valoración de su desempeño, el involucrar a la persona frente a un error cometido para su corrección, fortalece la autoestima y el interés por el

---

<sup>2</sup> GTZ-CPEM-PROEQUIDAD "Los hombres y las mujeres opinan sobre identidad, poder y violencia". Colombia, 2000.

<sup>3</sup> Fundación FES. "Habilidades gerenciales efectivas. Seminario Taller". Colombia. 1997.

mejoramiento continuo; por el contrario el ignorar o castigar desestimula su interés en el trabajo y afecta negativamente su desempeño.

- Escuchar con atención, demostrando comprensión sobre lo que las personas dicen y respondiendo con precisión, genera una actitud de confianza y responsabilidad.
- Involucrar a las personas en la solución de los problemas y en las decisiones de la empresa que se relacionan con sus funciones y responsabilidades, significa analizar en detalle la situación respectiva, buscar el origen o la causa del problema o de la necesidad de la decisión que debe tomarse, comparar alternativas de acción y seleccionar la mejor según el resultado que se espera. Cuando una persona siente que su opinión es importante, asume directamente los compromisos.

Con respecto al manejo de la motivación, se plantea que los hombres son mas afirmativos tanto en el uso de la recompensa como del castigo, en tanto que las mujeres utilizan modalidades mas afectivas y tienden a expresar y exteriorizar menos las molestias.

- Delegación

Es la capacidad que tiene la dirección de asignar a una persona la realización de una función o tarea que normalmente constituye parte del trabajo propio<sup>4</sup>.

La delegación fortalece la autoestima de quien la recibe, puesto que al asumir la responsabilidad y autoridad sobre el trabajo respectivo, se le están reconociendo sus capacidades y brindando la posibilidad de desarrollar sus potencialidades como ser productivo. El deber de quien recibe y acepta la delegación es responder por el trabajo delegado.

Al delegar la dirección se beneficia porque cuenta con mas tiempo y libertad para realizar otras actividades empresariales. Cuando se delega una función se debe:

- Definir exactamente lo que se delega,
- A quien y por qué se selecciona la persona, y
- El alcance preciso de la delegación.
- Dado que la delegación es una decisión que conlleva riesgos, la gerencia debe supervisar y conocer los avances durante el proceso.

Es importante tener en cuenta que la dirección no puede delegar todas las funciones, hay tareas o momentos específicos en los que la delegación no es pertinente, por lo tanto se debe analizar la situación particular.

Por ejm: una estrategia es preguntarse si se presentara una ausencia forzada de la empresa, qué no funcionaría?

Se observa en las mujeres una tendencia mas amplia al delegar en relación con los hombres, quienes tienden a conservar para sí ciertos niveles de toma de decisiones y de poder.

- Comunicación

A menudo se utilizan como sinónimos las palabras información y comunicación; sin embargo la información es la clara transmisión de un mensaje, la comunicación

---

<sup>4</sup> Wilson John "Como evaluar y mejorar su estilo de dirección". Gestión 2000. Com. España, 2003.

adicionalmente implica la interrelación con quien lo recibe por la tanto es un proceso de doble vía puesto que se verifica la comprensión del mismo, y se recibe retroalimentación. A través de la comunicación empresarial el equipo conoce que hace cada quien y el estado de la empresa. Se realiza de la dirección hacia el equipo, del equipo hacia la dirección y entre miembros del equipo. Es muy común que en una empresa se presenten situaciones que generan inquietudes, preguntas; si no hay una comunicación clara esta se convierte en rumor y seguramente afectará el proceso de trabajo.

Cómo se desarrolla el proceso de comunicación<sup>5</sup>:

- Precisar la idea que se desea transmitir y elaborarla claramente
- Definir el medio de transmisión
- Enviarla
- Verificar la comprensión
- Recibir retroalimentación

Recomendaciones para lograr una buena comunicación:

- Expresarse claramente
- Escuchar y esperar que la persona que habla termine de expresar su idea
- Responder de manera amable y clara
- Evitar: quedarse en silencio, responder mal, responder con una pregunta evasiva, responder otro tema
- No hacer otra cosa mientras se esta hablando
- Reconocer las equivocaciones y hacerlo saber. Aceptar las equivocaciones y disculpas de otras personas
- No atacar o culpar a las personas, trabajar sobre los hechos
- Aceptar que pueden existir diferencias.

- Creatividad e innovación

La creatividad es la capacidad de desarrollar ideas novedosas que mejoren el proceso productivo. Innovación es la puesta en práctica de estas ideas. Estas características son esenciales en los principios de calidad empresarial como uno de los factores de mejoramiento continuo, de productividad y competitividad, dados los rápidos cambios tecnológicos y los ajustes en las estructuras empresariales.

Igualmente creatividad e innovación reflejan la capacidad de riesgo, de asumir retos por parte de la dirección o gerencia, por cuanto estimula la capacidad mental y la posibilidad de crear nuevos procesos. La creatividad no es el resultado del ejercicio mental aislado de la dirección de la empresa, surge también del aporte de quienes laboran en ella lo cual requiere apertura y motivación para que expresen sus ideas y propuestas.

La implantación de una nueva idea requiere:

- Recopilación de conocimiento sobre la innovación que se desea implantar,
- Precisar cuál será su contribución a la empresa, qué procesos facilitará,
- Prepararse para problemas o dificultades que su implantación pueda presentar.

---

<sup>5</sup> ISMAG-CORDAID. "Conceptos y herramientas básicas para crear una empresa exitosa, con énfasis en la economía solidaria". Colombia, 2003.



Las principales barreras para la creatividad y la innovación tienen que ver con las rutinas, hábitos, costumbres, temor, además de condicionantes económicos dependiendo de la situación de la empresa.

Existe una doble mirada sobre la creatividad y la innovación por parte de las mujeres en la dirección de su empresa; de un lado mayor temor a asumir riesgos que los hombres por su menor experiencia en el campo empresarial, y de otro lado una gran capacidad creativa por las responsabilidades y situaciones que ha debido enfrentar en la vida cotidiana del hogar y de su comunidad.

### **1.3 Componentes de la Dirección Empresarial**

Los componentes de la Dirección de la Gestión Empresarial son los elementos que integrados propician una política de calidad permanente en la empresa.

Puesto que la Dirección Empresarial se refiere a la toma de decisiones efectivas en el momento propicio, relacionadas con los recursos técnicos y financieros de la empresa, con el equipo de personas que trabajan en ella, con las personas externas con quienes se relaciona, en resumen se plantean los siguientes aspectos:

- Desarrollo de valores gerenciales:  
Las personas ajustan el estilo gerencial a sus características personales, y a las diversas situaciones que se enfrentan en la empresa. Sin embargo existe un conjunto de valores que permanecen<sup>6</sup>.
  - Equilibrio: En la toma de decisiones se ha consultado la opinión de las personas involucradas, compartan o no la opinión de la dirección, por lo tanto el resultado final es un análisis equilibrado de la situación respectiva.
  - Flexibilidad: La dirección ha tenido en cuenta otros criterios y ha sido flexible al considerar las preocupaciones e intereses de las personas afectadas.
  - Justicia y equidad: Cualquier decisión que se tome, sea un cambio drástico o sencillo, así como el tratamiento al personal que trabaja en la empresa se basa en principios de justicia y equidad.
- Desarrollo de habilidades gerenciales:  
Las personas tienen la posibilidad de desarrollar sus talentos y habilidades directivas y gerenciales cuando han tomado la decisión de emprender su propio negocio o empresa. Para un mejor ejercicio de su gestión gerencial, es importante que desarrollen sus potencialidades de liderazgo sustentadas en relaciones empresariales que incluyan la motivación, delegación, comunicación, y generen creatividad e innovación.
- Relaciones e imagen externa de la empresa:  
Tanto los valores como las habilidades gerenciales establecidas para el funcionamiento interno de la empresa, deben extenderse y adecuarse en las relaciones externas de la empresa, con el entorno y con quienes se sostienen relaciones comerciales.
- Redes de apoyo

---

<sup>6</sup> Wilson.....

La búsqueda de redes para interlocución y apoyo, para el logro del mejoramiento continuo y la posibilidad de mantener una actualización permanente hacia nuevos aspectos gerenciales, es una característica fundamental de la gerencia. Las nuevas tecnologías y la profusión de medios informáticos facilita la vinculación a estas redes.

#### **1.4 Pasos del proceso de la gerencia empresarial**

1. Análisis permanente de la situación de la empresa

La gerencia o dirección de la empresa conoce en todo momento la situación de la empresa, lo cual le permite detectar oportunamente las dificultades o aprovechar oportunidades que se presentan para beneficiar su funcionamiento.

2. Revisión de procesos y realización de ajustes

La gerencia es dinámica, una de sus principales funciones es revisar el proceso productivo, el desempeño del personal y los ajustes que demanda en su funcionamiento.

3. Trabajo en equipo

La dirección eficaz promueve el trabajo colectivo, para que de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada individuo, se realicen las actividades coordinadamente según las prioridades y expectativas planteadas para la empresa, y se involucre al personal en su funcionamiento.

El trabajo en equipo permite poner en práctica las habilidades gerenciales relacionadas con un trato justo, equitativo y flexible, y con el desarrollo de capacidades en cuanto a liderazgo, motivación, delegación y creatividad.

4. Comunicación permanente

La dirección establece un sistema de información y comunicación permanente del equipo de trabajo con la dirección y entre sí, en relación con la situación cotidiana de la empresa, los cambios o las situaciones problemáticas que puedan presentarse.

5. Cuidado de la imagen externa de la empresa

La dirección debe efectuar algunos procedimientos para cuidar e incrementar las relaciones externas de la empresa, o sea con sus proveedores, clientela, competencia, para propiciar una imagen positiva de la empresa

#### **1.5 La dirección de las Funciones operativas empresariales**

La dirección esta presente en todas las funciones o áreas operativas empresariales.

Mercadeo: El papel de la dirección en el área de mercadeo es orientar las estrategias que permitan el conocimiento de las necesidades, preferencias y deseos de la clientela, sus cambios, el surgimiento de nuevas posibilidades; igualmente conocer sobre proveedores y sobre el comportamiento de la competencia.

Producción: La dirección debe guiar la utilización óptima de recursos en el proceso productivo.

Talentos humanos: Para el área interna de la empresa, la dirección del personal es fundamental. El ejemplo de la dirección, las políticas que se establecen para motivar el rendimiento y el desarrollo personal de quienes laboran en la empresa, el que sientan reconocimiento y satisfacción por lo que hacen, son centrales para el rendimiento productivo de las personas. Aún en grupos de trabajo muy pequeños, el tipo de relaciones laborales que se crean es una responsabilidad de cómo se ejerce la gerencia o dirección de la empresa.

Finanzas y Contabilidad: Es el área que de manera particular le permite a la dirección tomar el "pulso" de la empresa, constatar si el negocio esta rentando como se esperaba, donde se presentan problemas de costos y eficiencia, y si cuenta con los recursos para la proyección establecida.

Proceso administrativo: La dirección tiene que ver con la orientación del proceso empresarial y la toma de decisiones. El proceso administrativo es el manejo directo e integral de las funciones operativas y las actividades correspondientes. Lo puede o no realizar quien es responsable de la dirección; en las empresas grandes generalmente son responsabilidades separadas, en las pequeñas y medianas empresas lo realiza usualmente la persona propietaria.

La dirección del proceso administrativo es la coherencia y armonía entre todos los componentes operativos del sistema empresa para el logro del objetivo propuesto.

---

## **2. DINAMICA DE REFLEXION GRUPAL**

### **Ejercicio sobre la Dirección del sistema empresarial**

#### **Anexo No.1. Dirección**

El propósito de esta dinámica es fortalecer los conocimientos y habilidades de la microempresaria relacionados con la dirección y gerencia del sistema empresarial.
---

---

## **3. LAS MUJERES Y LA DIRECCION EMPRESARIAL**

Las mujeres han llegado al mundo empresarial por necesidades económicas o por deseos de autonomía y emancipación, y esta llegada ha estado marcada por los sesgos de género que, de un lado limitan sus campos de acción, pero de otro también le imprimen su propio estilo en el desarrollo de su gestión.

Entre las mujeres existen diferencias. De manera particular la llegada a cargos directivos en ciertas oportunidades se ha facilitado para algunas mujeres, debido a su pertenencia

a familias o a su afiliación a grupos que tradicionalmente se han movido en las esferas de toma de decisiones de los círculos empresariales. Los casos de las mujeres que logran llegar por sus propios esfuerzos son aún mas reducidos.

Sin embargo, es posible detectar algunas tendencias que identifican en cierto sentido a las mujeres en cargos directivos empresariales:

- Reciben remuneración inferior a la de los hombres
- A pesar de sus competencias profesionales no estan ubicadas en los puestos de primera línea o mayor responsabilidad en la toma de decisiones, sino en la segunda línea.
- Diversos estudios desarrollados muestran que entre mas alto es un cargo, mas grande es la brecha de género.
- En las grandes empresas, las mujeres con cargos directivos generalmente son responsables de las áreas de personal y administrativa; en áreas de desarrollo tecnológico y productivo su presencia es menor.
- Deben invertir mas horas laborales, por lo tanto alargan sus jornadas para demostrar sus capacidades, lograr reconocimiento y buscar ascenso en las empresas.
- Si bien las mujeres en algunos segmentos educativos obtienen mayores logros que los hombres, su diversificación en las áreas empresariales y su ascenso en las estructuras profesionales ha sido bastante lento.
- Las mujeres pertenecen menos a redes profesionales y empresariales. En general las instancias gremiales, tanto en el sector público como privado, estan integradas y dirigidas por hombres.

### **3.1 Liderazgo de las mujeres microempresarias**

El liderazgo esta altamente relacionado con principios asociados a la autoestima o amor propio, a la autoconfianza o seguridad en las actuaciones, a la autoimagen o percepción de si misma, al autoconocimiento o lo que sabe la persona de si misma y a la autovaloración, o sea la capacidad de creer en si misma y de valorarse como ser humano. Estos componentes de la identidad los han desarrollado las mujeres fundamentalmente en espacios mas reducidos que los hombres, su ingreso en el mundo público es reciente, como lo es el protagonismo en el mundo empresarial.

Entre las barreras para el ejercicio del liderazgo empresarial por parte de las mujeres se destacan <sup>7</sup>:

- Estructurales: menos oportunidades que los hombres para ser líderes por sus propios medios, por su limitada representación en los niveles de toma de decisiones de donde emergen o se reclutan los-as líderes, por su desigual presencia y posición en las esferas económicas, sociales y políticas.
- Roles de género: la dicotomía y polaridad que tradicionalmente ubicó a las mujeres en el hogar y las responsabilizó del cuidado de la familia, se ha extendido al mundo empresarial, en el cual la maternidad tiene alta incidencia.
- Discriminación sexual: que se refleja en desigualdades frente al tipo de trabajo, salarios, posibilidades de acceso a determinados niveles de decisión, a pesar de la

---

<sup>7</sup> BID. "Moving into power". 1996. (pag. Web).

existencia de leyes en numerosos países de Latinoamérica que plantean igualdad de oportunidades.

A su vez estas barreras y el proceso de socialización de las mujeres, les han permitido desarrollar una serie de características para el ejercicio del liderazgo que se reconoce como: liderazgo asociativo, sensibles, orientadas hacia lo colectivo y hacia las personas mas necesitadas, imaginativas, creativas, intuitivas, con gran responsabilidad social.

Presentar ejemplos de mujeres lideresas, o solicitarlos al grupo, en campos como sector empresarial, política, sector campesino, indígenas, feministas. Destacar que si bien existen tendencias comunes, también se presentan algunos rasgos diferenciados entre mujeres.

### **3.2 Características de las mujeres en la gestión microempresarial**

Tanto las condiciones en que las mujeres se han insertado en el mundo empresarial, como los estilos de liderazgo que han desarrollado, inciden en las formas y modalidades de la gestión de sus microempresas.

En oportunidades anteriores se ha hecho referencia al tipo de características mas comunes en las microempresas gerenciadas por mujeres, en cuanto a que tienden a ser de menor tamaño, se concentran en comercio y servicios, sus actividades se identifican con las responsabilidades domésticas, son de baja rentabilidad, y de menor reconocimiento social.

Los sesgos de género que han contribuido a que las mujeres desarrollen una atención especial al cuidado de su familia, e incluso a su comunidad cercana, y que en muchas oportunidades se preocupen mas por el bienestar de quienes la rodean que de ella misma, ha influido en los estilo que asumen al gerenciar sus propias empresas.

En este sentido, se destacan como características de la gestión empresarial ejercida por las mujeres:

- Predisposición a adoptar estilos de gestión democráticos o participativos.
- Tienden a involucrar a las personas con quienes trabajan en la toma de decisiones para la empresa.
- Propensas a fomentar y elevar la autoestima de sus colaboradoras-es.
- Aprovechan sus contactos y relaciones personales informales, o de las personas que trabajan en la empresa.
- Confían en sus colaboradoras-es y tienen disposición para compartir la información.
- Delegan con mayor facilidad la autoridad.
- Tienden a tomar menos riesgos.
- Participan en menor medida en redes formales e institucionales.

Desarrollar estas características presentando ejemplos y solicitándolos a las participantes.

Para los hombres se destacan características como que son mas arriesgados, tienden a utilizar estilos de mando y control, construyen sus círculos de influencia desde la autoridad formal que les confiere su posición, tienden mas a utilizar castigos y recompensas en su estilo de liderazgo gerencial.

### **3.3 Potencialidades de las mujeres para el desarrollo de sus habilidades gerenciales**

El ingreso masivo de las mujeres al mercado laboral y en un número importante el hacerlo a través de la creación de su propio negocio o empresa, ha introducido formas gerenciales propias, vinculadas a sus historias personales y colectivas, a los roles que socialmente han desempeñado, y a su ubicación en el mercado laboral.

Las mujeres que por necesidad la mayoría, o por elección algunas de ellas, han creado sus propios negocios o microempresas, progresivamente se han insertado en un mundo altamente competitivo, en el que por efectos de la competencia abierta y la globalización aún las pequeñas empresas tienen que idear formas para ser productivas y mantenerse en el mercado.

Este ingreso de un número importante de mujeres al sector microempresarial, gran parte de ellas ubicadas sector no formal, ha cuestionado y creado fisuras en el estilo tradicional y masculino del manejo de estas empresas.

Las mujeres han trasladado las habilidades adquiridas en otras esferas como la familiar y la comunitaria a la gestión de sus empresas, lo que ha generado un cambio en la cultura empresarial.

Como se anotó anteriormente, las mujeres tienen un estilo de liderazgo que convoca, mas colectivo y democrático. Tienen una gran capacidad de intuición y creatividad.

#### Potencialidades de las mujeres empresarias

En el marco de los aspectos anteriormente anotados, la presión y trabajo de organizaciones y redes de mujeres y de grupos feministas ha logrado la sensibilización y en algunos, aunque aún reducidos, espacios el compromiso mediante:

- Formulación de políticas sectoriales o puntuales de apoyo a las mujeres: por parte de gobiernos, en empresas, en organizaciones.
- Propuestas de planes y programas para la igualdad de oportunidades.
- Nuevas miradas sobre el aporte de las mujeres a la economía.
- Creación de redes para el asesoramiento y la formación de las mujeres en diversos campos.
- Formulación de políticas de apoyo a la atención familiar.
- Procesos de transformación en la cultura empresarial.

Referirse a ejemplos locales o nacionales para los diversos aspectos, e invitar a las participantes a compartir sus experiencias.

#### Desarrollo de habilidades gerenciales

Teniendo en cuenta los componentes y pasos de la gerencia empresarial según las teorías de calidad total registradas al inicio de la sesión, las mujeres cuentan con las herramientas necesarias para profundizar aspectos en su ejercicio gerencial que les facilite ampliar su

participación, reforzar su presencia en el mundo empresarial y posibilitar la sostenibilidad de sus microempresas.

Entre los aspectos que contribuyen a desplegar sus potencialidades en la gestión y gerencia de sus microempresas, y desde los estilos propios de dirección que han introducido las mujeres se destaca la importancia de fortalecer aspecto como:

- Aprovechar su creatividad y proactividad: Participar en los diversos espacios sociales existentes, destacar sus aportes, plantear sus necesidades y movilizar su opinión.
- Formular una meta, una visión de vida: Pensarse a sí misma, proyectar que quiere de su vida, que quiere de su empresa, programar lo que es posible realizar y como lo realizará. Vincular a su entorno cercano a su plan de vida.
- Priorizar: Evitar ser la mujer orquesta, desarrollar la capacidad de delegación no solo en la empresa sino en las tareas del hogar. Seleccionar las principales actividades a desarrollar y realizarlas progresivamente según sus necesidades e intereses.
- Aprovechar sus habilidades y competencias: Desarrollar su capacidad de autovaloración, reconocer todos sus potenciales, arriesgarse a desarrollarlos.
- Tomar sus propias decisiones: Asumir su vida, superar el temor a tomar cierto tipo de decisiones, desplegar su solidaridad y colaboración pero no a costa de sí misma.
- Fortalecer su destreza social: Aprovechar su capacidad de relacionarse, de trabajar e interactuar con otras personas según la situación e intereses.

Dada la existencia de problemáticas comunes que afectan al sector microempresarial pero que se evidencian de manera mas marcada para las mujeres microempresarias, como el acceso a recursos, la carencia de infraestructura, la limitada utilización de la informática, se plantean dos aspectos que de manera particular pueden contribuir a reforzar la presencia colectiva y participación de las mujeres son:

- Redes de apoyo: Aprovechar las habilidades y destrezas que han desarrollado las mujeres para enfrentar problemas y situaciones familiares y comunitarias, mediante el fortalecimiento o la estructuración de grupos de apoyo, o de redes existentes. Es importante en primer lugar indagar sobre las redes o grupos locales de apoyo existentes, conocer sobre que temas trabajan y decidir la manera de vinculación si incluye aspectos de interés para la microempresaria. Otra estrategia es la creación de un pequeño grupo, con otras microempresarias de la localidad, para comentar sobre sus experiencias, y para progresivamente intercambiar con otras redes existentes.

Animar a las participantes a presentar experiencias propias o conocidas.

- Estrategias de negociación: Las mujeres han contado con menores oportunidades de desarrollar su capacidad de negociación en el sector empresarial, pero la utilizan a menudo en las esferas familiares y comunitarias. En este sentido es importante el apoyo mutuo, el reconocimiento de esa capacidad y su reforzamiento para desplegarla individual y colectivamente. Para lograr una negociación exitosa, es necesario conocer bien lo que se quiere negociar, informarse, prepararse con argumentos claros y sólidos, presentar en forma precisa lo que se quiere negociar. El proceso de negociación requiere una actitud flexible, abierta, bajo el criterio gana-gana, o sea que quienes han negociado sienten que cada quien ganó algo.

La negociación puede ser individual, por ejemplo cuando se esta negociando un precio o una forma de pago con un proveedor. Puede ser también colectiva, para el logro de un interés común, por ejemplo el acceso a un sistema de crédito solidario para un grupo de mujeres propietarias de microempresa.

Solicitar a las microempresarias ejemplos de negociaciones individuales y colectivas.

Estos temas se reforzarán con la dinámica que a continuación se desarrolla.

---

#### **4. DINAMICA DE REFLEXION GRUPAL**

**Ejercicio sobre desarrollo de habilidades gerenciales**  
Anexo No.2. Dirección

El propósito de esta dinámica es reforzar la importancia de desarrollar habilidades gerenciales por parte de las mujeres microempresarias.

---



## **5. TALENTO HUMANO O AREA DE PERSONAL: Una función operativa de la empresa**

El propósito de esta temática es que la microempresaria fortalezca su conocimiento sobre la función operativa relativa al talento humano o personal que colabora en la empresa.

El trabajo en la empresa permite a las personas desarrollarse productivamente, cumplir no solo metas empresariales, sino también personales.

El área de Talento Humano o Personal, constituye el conjunto de actividades para propiciar el desarrollo de las capacidades humanas, mediante la definición de las funciones a desempeñar, el establecimiento de condiciones que propicien el bienestar del equipo contratado y la motivación para el logro de los objetivos propuestos.

Se refiere a la definición del equipo humano que necesita y puede contratar la empresa, así como a la definición del proceso de selección, contratación e ingreso, remuneración, asignación de funciones y en general todo lo referente a relaciones laborales.

### **6.1 Generalidades**

Un aspecto muy importante en relación con los componentes de la empresa, es el reconocimiento sobre la importancia de las personas que en ella laboran. Aún con todos los avances tecnológicos y las posibilidades de sistematizar muchas de las actividades, sin el aporte humano las empresas no funcionan.

Las personas más que recursos que pueden intercambiarse o desecharse, poseen una serie de talentos y capacidades que despliegan en el trabajo de la empresa; es de las personas que surge la creatividad para nuevas propuestas en la empresa, son las personas las que plantean la solución a los problemas necesarios de enfrentar. Por esto del establecimiento de principios del manejo y tratamiento al personal depende el ambiente laboral y gran parte de la productividad de la empresa.

El aporte a la sociedad desde el sector empresarial se traduce fundamentalmente en la posibilidad que se brinda a las personas de desarrollar sus capacidades humanas a través del empleo, y de generar los ingresos para satisfacer necesidades personales y familiares. Como es reconocido, el sector microempresarial formal y no formal es la mayor fuente de empleo en América Latina y el Caribe.

A su vez, las personas a través del trabajo que desarrollan entregan a la sociedad su creatividad, su talento, sus esfuerzos. Las organizaciones y empresas necesitan a las personas para su funcionamiento.

Es muy común observar que durante el período inicial de una microempresa solo trabaja la propietaria-o; en el caso de la propietaria mujer en algunas oportunidades le ayuda ocasionalmente alguien de la familia, en el caso de los hombres es más común encontrar que su esposa o cónyugue apoya algunas actividades del negocio, como hacer cierto tipo de compras o atenderlo en su ausencia. Estas personas de apoyo en general trabajan como ayudantes familiares no remunerados. Sin embargo es importante tener en cuenta estos aportes, en lo posible incluirlos en los costos de producción o

administración así no se desembolsen, puesto que son costos que en algún momento la empresa debe estar en capacidad de cubrir.

Las empresas bien gestionadas, por pequeñas que sean, tienden a crecer. Por esta razón es importante que, no importa el tamaño, se establezca una política relacionada con la vinculación del personal, para anticipar las necesidades que en su proceso de crecimiento tendrá la empresa y garantizar la vinculación de personas con las competencias necesarias y en el momento oportuno.

En términos generales la política de personal contempla los siguientes aspectos:

1. Número de personas a contratar:

De acuerdo con el plan establecido, con el proceso productivo y con la organización general de la empresa, se define el número de personas que se requiere contratar. Es importante tener en cuenta que las microempresas, especialmente las constituidas por mujeres, inician con una sola persona trabajando para la empresa, la propietaria. Sin embargo es necesario que se especifiquen en detalle las funciones que realiza, puesto que al empezar a crecer la empresa facilita cuales son las primeras funciones que puede delegar, y esto le define el perfil de las personas a contratar.

2. Descripción de cargos y funciones respectivas:

Para cada actividad que se requiere contratar a alguien, definir el tipo de cualificación debe tener la persona en cuanto a experiencia anterior, y a estudios o capacitaciones recibidas. Detallar las funciones que debe desarrollar, las responsabilidades específicas para dicha función, y cual es el producto exacto que se espera de su trabajo.

3. Proceso de selección, vinculación, inducción, capacitación y desvinculación

Establecer cuales son los criterios para definir la selección de las personas. Si bien es importante la amistad o conocer a alguien, no es un criterio suficiente. Para la selección es necesario basarse en la descripción del cargo. Además de la habilidad y capacidad técnica, se recomienda considerar factores humanos de las personas, o sea la capacidad de trabajar en grupo, el respeto por las otras personas, el compromiso con lo que se hace.

El proceso de vinculación debe describir claramente las responsabilidades y los derechos de las personas contratadas, tiempo de dedicación, tipo de contrato que debe respetar la legislación existente en cuanto a primas, vacaciones, cesantías, seguridad social, según el caso.

La capacitación del personal de la empresa es un aspecto que incide de manera directa en el mejoramiento continuo de la empresa. En la mayoría de las ciudades de América Latina, existen algunas posibilidades de asistir a cursos de capacitación sobre microempresas. En este sentido la propietaria de la microempresa debe tener evaluar quien debe asistir a determinado curso, no siempre la propietaria o gerenta requiere esa actualización específica. Si va quien desarrolla la actividad, esto más fácilmente redunda en la mejora de la productividad porque puede aplicarlo directamente. Por ejemplo, si es un curso sobre nuevas tecnologías para cepillado de madera en pequeñas empresas, y esa labor la realiza una persona distinta de la propietaria, apenas regrese querrá poner en práctica lo aprendido y podrá explicarlo en la empresa;

si va la propietaria tiene que explicarle y estar pendiente de su aprendizaje, lo que le resta tiempo para otras labores que le competen directamente.

#### 4. Tipos de contrato y duración

Para actuar con justicia y en términos de la ley, toda empresa debe tener claramente establecido el tipo de contratos que realiza, aún sean estos con personas de tiempo parcial o corto tiempo. El no realizarlos puede traer problemas en el futuro y afectar el ambiente y las finanzas de la empresa.

Con el abordaje de este componentes, queda establecida una guía sobre lo que debe contener el Area de Talento Humano en la preparación del Plan de Empresa.

<b>PLAN DE EMPRESA</b>	
<u>TALENTO HUMANO</u>	
<b>1. Equipo humano a contratar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Número de personas a contratar</li><li>- Personas que laboran en la empresa, sin contraprestación</li></ul>	
<b>2. Descripción de cargos y funciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tipo de cualificación requerida</li><li>- Funciones del cargo</li><li>- Responsabilidades</li><li>- Resultados o productos a entregar</li></ul>	
<b>3. Proceso de ingreso y salida del equipo humano</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Criterio y modalidades para selección, vinculación, inducción, capacitación y desvinculación del personal de la empresa.</li></ul>	
<b>4. Tipo de contratos y duración</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Según tiempo, monto y forma de pago.</li></ul>	

#### **IV. CIERRE DE LA SESION**

El propósito es revisar de manera general los temas abordados, y las conclusiones al respecto.

Motivando la participación del grupo se revisan los temas abordados:

Se retoman los principales temas de la sesión relacionados con la Gerencia empresarial, las características de las mujeres empresarias y el desarrollo de sus habilidades gerenciales, en especial el liderazgo.

---

## V. EVALUACION

Se entrega a cada participante la guía que se ha preparado para la evaluación de la sesión del día.

Se agradece y se cita para la sesión siguiente.

---

Anexo No.1 - Dirección

### Dinámica de reflexión grupal

#### EJERCICIO SOBRE LA DIRECCION EMPRESARIAL

**1. Objetivo de la dinámica:**

El propósito de esta dinámica es fortalecer los conocimientos y las habilidades de las microempresaria relacionados con la dirección del sistema empresarial.

**2. Organización del grupo:**

El grupo se organiza en tres o cuatro subgrupos

**3. Desarrollo de la dinámica**

Cada grupo trabaja las siguientes preguntas:

- 1) Para estar al día en el funcionamiento de la microempresa, se recomienda a la microempresaria:
  - a. Revisar el monto de ventas y compararla con la planeación de la empresa o las ventas esperadas cada semana, quincena, mes. Por qué?
  - b. Elaborar y revisar los estados contables. Por qué?
  - c. Verificar como se esta desarrollando el proceso productivo. Por qué?
  - d. Detectar el tipo de relaciones personales al interior de la microempresa. Por qué?
  - e. Vigilar las relaciones externas de la empresa. Por qué?
  - f. Qué otro aspecto recomendaría?
  
- 2) Frente a las siguientes situaciones cual opción escoge y por qué?
  - a. Pablo no entregó un pedido a tiempo:

- Pablo, siempre esta incumpliendo, espero que no se repita de nuevo.	- Pablo, el pedido no se entregó a tiempo, qué ideas tiene para que esto no se vuelva a repetir?
---	--

b. Se solicita a María que en adelante se encargue del registro de ventas diarias:

- María, en adelante será responsable del registro de ventas, ojalá lo haga bien.	- María, en adelante será responsable del registro de ventas, para lo cual es necesario anotar en el libro de registro diario y durante el primer mes lo revisaremos al final de cada semana.
---	---

c. Tipo de respuesta ante un-a empleado-a o proveedor-a que sugiere una idea novedosa para el empaque del producto:

- Eso debe ser muy costoso, después miramos.	- Parece interesante, podría explicar en detalle la idea?
--	---

3) Una microempresaria comunica a su equipo de trabajo sobre la diversificación que hará del producto. Además de las empanadas de carne, en adelante venderá de pollo y de verduras.

Compare y explique la reacción del equipo de trabajo, frente a las dos situaciones siguientes:

- Comenta al equipo que se harán nuevos productos y que reajustará las funciones de cada persona.	- Informa en detalle sobre los nuevos productos a elaborar y la necesidad de reajustar las funciones. Escucha los comentarios del equipo y aclara las dudas al respecto. Informa los beneficios que esta diversificación traerá a la empresa.
---	---

4) Se ha creado una red para promover la gestión microempresarial:

- a. Se convoca una reunión para explicar en qué consiste la Red.
  - Cree que será o no igual la asistencia de mujeres y hombres. Por qué?
- b. Se va a elegir la Junta Directiva de la Red.
  - Cree que existe o no la misma posibilidad que sean elegidas mujeres en los cargos de dirección. Por qué?
- c. Se plantea la posibilidad de que la Red incluya algunas áreas específicamente para el fortalecimiento de las mujeres microempresarias.
  - Cuál cree que sea la reacción de mujeres y hombres. Por qué?

El subgrupo realiza el ejercicio y define como serán presentados los resultados.

#### 4. Resultados de la dinámica

Cada subgrupo presenta sus resultados en la reunión plenaria. Cada pregunta es presentada por todos los grupos, recomendando evitar repetir aspectos que ya han sido planteados.

Para el tema que sigue, la-el facilitador-a tendrá en cuenta y hará referencia a las respuestas de los grupos.

#### Anexo No.2 - Dirección

##### Dinámica de reflexión grupal

### EJERCICIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

#### 1. **Objetivo de la dinámica:**

El propósito de esta dinámica es reforzar el desarrollo de habilidades gerenciales de las mujeres microempresarias.

#### 2. **Organización del grupo:**

El grupo se organiza en tres o cuatro subgrupos

#### 3. **Desarrollo de la dinámica**

3.1 Una microempresaria tiene una tienda y se entera del establecimiento de un almacén que vende al por mayor, a buenos precios, para tenderas-os. Ella está interesada en comprar en este almacén, pero se le dificulta ir cada semana, además resulta costoso el desplazamiento.

En un curso de capacitación conoció a otras tenderas que están en situación similar a la suya, y conversan al respecto.

Pregunta:

Cómo tratarían de solucionar esta situación para que represente un beneficio para todas?

Describir los pasos de la solución que proponen.

El subgrupo realiza el ejercicio y define como serán presentados los resultados.

3.2 Se ha establecido un programa de capacitación para fortalecimiento de microempresarios-as en procesos de comercialización y sistemas. El curso es de 5.00 p.m. a 7.00 p.m. durante dos semanas seguidas.

Algunas mujeres, entre ellas varias jefas de hogar, tienen dificultades para asistir debido a sus responsabilidades familiares.

Una mujer toma la iniciativa de conocer a otras microempresarias que estarían interesadas en el curso, se organizan y visitan al director del curso.

Pregunta:

Cómo negociarían con el director, para poder tomar el curso?

Presentar la propuesta imitando como se desarrollaría la situación, al estilo de una corta obra de teatro.

¡Animense, desarrollen toda su capacidad de negociación!

#### **4. Resultados de la dinámica**

Cada subgrupo presenta sus resultados en la reunión plenaria.

Para el tema que sigue, la-el facilitador-a tendrá en cuenta y hará referencia a las respuestas de los grupos.

**RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE ORGANIZACIONES**

**Curso de Capacitación para Microempendedoras en  
Gestión de Organizaciones con Enfoque de Género**

**Bases para la selección de países**

**Octubre de 2004**



## **Antecedentes**

En esta segunda Fase, la RED ha orientado sus esfuerzos en el desarrollo de dos proyectos estratégicos de capacitación con enfoque de género: un programa de e-learning de Capacitación en Gestión de Organizaciones y un proyecto de Capacitación para Microempendedoras en Gestión de Organizaciones. Este último proyecto consta de tres grandes fases: la convocatoria para la selección de la propuesta de capacitación, la realización de talleres de formación de formadoras y los cursos a las microempendedoras.

Recientemente fue seleccionada la propuesta de capacitación para microempendedoras (Anexo 1), sin embargo ahora se entra en una nueva fase la de selección de países donde se dictaran los talleres de formación de formadores y los cursos a microempendedoras. En total se deben elegir 4 países.

### **Premisas de la selección:**

- En los países seleccionados se dictará un taller de formación de formadores y cursos para microempendedoras
- Los talleres de formación de formadoras (uno por país) se dictaran para un máximo de 15 personas.
- Los países seleccionados deberán dictar entre 2 y 3 cursos de capacitación a microempendedoras.
- Tanto los talleres como los cursos se organizaran en conjunto con ONGs de los diferentes países. Puede ser solo una ONG o varias en un mismo país. Pudiera ser organizado con otro tipo de institución (por ejemplo educativa) pero siempre y cuando también participe una ONG.
- El financiamiento de los talleres de formadoras es asumido completamente por la RED.
- El financiamiento de los cursos a microempendedoras debe ser compartido entre la RED y la ONG. La RED aportara 1600 dólares por curso
- En la realización de los talleres de formación de formadoras la participación de las ONGs es en la selección de formadores, convocatoria conjunta, salón y ayudas audiovisuales.

### **Variable clave para la selección de países:**

Manifestación del compromiso por escrito de ONG´s que tienen programas para microempendedoras, interesadas en organizar estos cursos en conjunto con la RED

**Bases:**

- a) ONGs (que atienden a microempendedoras) en el país (listado de las mismas)
- b) Obtener los datos de las ONGs contactadas e interesadas, que se plantean en la ficha que se adjunta.
- c) Presentación de una Carta de Intención con las ONGs que plasme el interés (y la cantidad) de organizar estos cursos de conjunto con la RED.
- d) Aporte de financiamiento de la ONG para los cursos a microempendedoras
  - Honorarios docentes
    - Local
    - Medios
    - Materiales
    - Almuerzos
    - Meriendas/refrigerios
    - Traslado de las microempendedoras.
- e) Valoración de la socia de la RED que la propone.

**Consideraciones finales:**

Adjunto se les envía el programa que se ha seleccionado y que contiene la propuesta tanto para el Taller de formación de formadores como de los cursos a las microempendedoras. (Anexo 1)

**Fecha de presentación de las Propuestas: 15 de Noviembre de 2004**

Entrega de las propuestas: Ileana Díaz Fernández [idi@fq.uh.cu](mailto:idi@fq.uh.cu)  
[idi53@yahoo.com](mailto:idi53@yahoo.com)

**FICHA DE INFORMACIÓN SOBRE LAS ONG**

Nombre		
Tiempo de fundada:		
Cantidad de cursos organizados:		
Tipos de cursos organizados (1):		
Temas de los principales cursos dictados:		
Vínculos con Organizaciones de Mujeres Microempendedoras (2)		
Vínculos con instituciones educativas (3)		
Personas posibles a prepararse como formadoras (4)	Cantidad	Características:
Posibilidades de financiación de los cursos	Recursos propios	
	Externos	
	Otras fuentes	
	Microempresarias	
Cálculo preliminar sobre el número de microempendedoras a quienes podrían dirigir el curso		

(1) Registrar el título de los cursos mas importantes

(2) Registrar el nombre de las organizaciones (los 4 más importantes)

(3) Registrar el nombre de tales instituciones (los 4 más importantes)

(4) Registrar la cantidad y en anexo resaltar algunas características de este personal (si ha recibido este tipo de cursos antes, si ha sido instructora anteriormente, etc)

## CARTA DE INTENCIÓN

La Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones (LAWOMAN-NET) y \_\_\_\_\_

---

están interesadas en trabajar de conjunto en la organización de un Taller de Formación de formadoras y 3 cursos a microempendedoras con los siguientes compromisos de ambas partes:

La Red de Mujeres Latinoamericana y del Caribe en Gestión de Organizaciones se compromete a:

**Taller de formación de formadoras:**

- a) Garantizar el material docente y la profesora que dictará el Taller
- b) Financiar completamente el Taller de formación de formadoras

**Curso de Microempendedoras:**

- a) Aportar 1600 dólares para cada curso
- b) Garantizar el material docente

La \_\_\_\_\_  
se compromete a:

**Taller de formación de formadoras:**

- a) Garantizar \_\_\_\_\_ estudiantes-formadoras para el Taller
- b) Apoyar a la Red en:
  - salones y medios audiovisuales
  - publicidad
  - realización de una convocatoria conjunta

---

**Curso de Microempendedoras:**

- a) Selección de las mujeres microempendedoras (no menos de 15 para cada curso)
- b) Aportar un financiamiento de \_\_\_\_\_ para cada curso en los items presupuestados
- c) Realización de publicidad a los cursos y convocatoria conjunta con la RED.

Dado en \_\_\_\_\_ los días \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del 2004

\_\_\_\_\_  
Red LAWOMAN-NET

## PLANILLA DE VALORACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE PAISES

Nombre/ País						
INFORMACIÓN DE LA FICHA						
Ítems	1	2	3	4	5	Observaciones
1)Tiempo de fundada						
2)Cantidad de cursos organizados						
3)Tipos de cursos organizados:						
4)Temas de los principales cursos dictados.						
5)Vínculos con Organizaciones de Mujeres Microempendedoras						
6)Vínculos con instituciones educativas						
7)Personas posibles a prepararse como formadoras a)Cantidad b)Características						
8)Posibilidades de financiación de los cursos a)recursos propios b) recursos de terceros						
9)Cálculo preliminar sobre el número de microempendedoras a quienes podrían dirigir el curso						
<b>TOTAL</b>						
INFORMACIÓN DE LA SOCIA						
Criterio de la socia que lo propone (si es que es propuesto por alguna)						
INFORMACIÓN DE LA CARTA DE INTENCION						
Lo mas importante es que este firmada esta carta y cumpla con lo planteado						

INFORME FINAL DE CONSULTORIA

PRESENTADO A LA

RED DE MUJERES LATINOAMERICANAS Y DEL CARIBE EN GESTION DE  
ORGANIZACIONES

ELABORACION DE MATERIALES Y DESARROLLO DEL  
TALLER DE FORMACION A FORMADORAS Y FORMADORES

SOBRE

*EL CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS EN  
GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GENERO*

ANA ISABEL ARENAS SAAVEDRA

Bogotá, Colombia. Septiembre 2005

## INFORME FINAL DE CONSULTORIA

<p><u>ELABORACION DE MATERIALES Y DESARROLLO DEL TALLER DE FORMACION A FORMADORAS Y FORMADORES</u></p>
--

SOBRE  
*EL CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS EN GESTION DE  
ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GENERO*

### CONTENIDO

1. **Presentación**
2. **Objetivo de la consultoría**
3. **Desarrollo de la consultoría**
  - 3.1 **Diseño de los materiales de capacitación a microemprendedoras**
  - 3.2 **Talleres de formación a formadoras-es**
4. **Consideraciones sobre el proceso de formación**
  1. **Cumplimiento de los objetivos del contrato**
  2. **Comentarios sobre aspectos a destacar del proceso de formación**
  3. **Reflexiones y sugerencias finales**

### **ANEXOS**

**No.1: Listados de facilitadoras y facilitadores certificados por países.**

**No.2: Resultados porcentuales de las evaluaciones de capa sesión, por país.**

**No.3: Manuales**

- **Manual pedagógico para la formación de formadores y formadoras**
- **Manual temático para el Curso de capacitación para microemprendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género.**

## INFORME FINAL DE CONSULTORIA

### ELABORACION DE MATERIALES Y DESARROLLO DEL TALLER DE FORMACION A FORMADORAS Y FORMADORES

#### SOBRE

#### *EL CURSO DE CAPACITACION PARA MICROEMPREENDEDORAS EN GESTION DE ORGANIZACIONES CON ENFOQUE DE GENERO*

## 1. PRESENTACION

La Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones –en adelante RED-, tiene por finalidad ser un mecanismo que articule, facilite y promueva acciones desde una perspectiva de género, para propiciar el desarrollo de las mujeres LAC en gestión de organizaciones; así como articular intereses y fomentar la participación de las mujeres en espacios de decisión.

En este contexto, la RED se propuso desarrollar un proyecto con el propósito de potenciar las capacidades y oportunidades de las mujeres en la gestión de sus organizaciones, específicamente a mujeres microempendedoras, mediante la prestación de servicios de capacitación y consultoría en temas de gestión con enfoque de género.

La capacitación y asesoría directa a las micro emprendedoras la justifica la RED con base en criterios como: la segregación ocupacional que ubica a las mujeres en las actividades económicas mas precarias y de menor reconocimiento económico y social; el limitado acceso de las mujeres a niveles de decisión lo que dificulta su acceso a trabajos mejor remunerados y de mayor generación de ingresos; las pocas oportunidades de recibir capacitación en gerencia y de desarrollar sus capacidades en la perspectiva de acceder a mejores posiciones en sus lugares de empleo. Como gestoras de sus propias organizaciones generalmente no cuentan con información y motivación para elevar sus niveles de ingreso incidiendo en la calidad, eficacia y eficiencia de sus productos a través de mejoras en las dinámicas de gestión y control.

Considerando todo ello, la Red inició el desarrollo de un “*Programa de Capacitación para microempendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género*” dirigido específicamente a las mujeres microempendedoras.

Para el desarrollo de la primera fase, la RED convocó y realizó un proceso de selección en el cual participaron entidades y profesionales de América Latina, con el fin de contratar una consultoría que diseñara los materiales y realizara el proceso de formación de formadoras y formadores en países seleccionados.

Una segunda fase será la capacitación a las microempresarias, a cargo de entidades locales seleccionadas para tal fin.

De acuerdo con los términos contractuales establecidos, a continuación se presenta el informe de la consultoría relativa a la primera fase: elaboración de los materiales y el desarrollo de los talleres de formación.

## 2. OBJETIVO DE LA CONSULTORIA



**Elaborar el material didáctico y capacitar a formadoras y formadores de países de América Latina seleccionados por la RED, que les prepare para el desarrollo a nivel local del *Curso de capacitación para microempendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género*.**

Este proceso permitirá el logro del objetivo del Programa propuesto por la RED:

“ Elevar las capacidades gerenciales, desde una perspectiva de genero, de las mujeres en la dirección de microempresas, mediante el desarrollo de la capacidad emprendedora, de sus destrezas directivas y de las habilidades en la gestión empresarial que permita contribuir al éxito de sus microemprendimientos”.

### **3. DESARROLLO DE LA CONSULTORIA**

De acuerdo con los términos de referencia se plantearon las siguientes fases:

- 3.1 Diseño de los materiales de capacitación a microempendedoras
- 3.2 Talleres de formación de formadoras-es que les permita a las mismas adquirir la metodología y la esencia de los contenidos a replicar posteriormente<sup>8</sup>.

#### **3.1 Diseño de los materiales de capacitación a microempendedoras**

A continuación se hace una breve descripción del proceso relativo a los materiales:

##### **a. Manual Temático.**

Contiene los módulos básicos propuestos para el *Curso de capacitación para microempendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género*.

Este manual temático es para uso del-a formador-a; es una guía para impartir la capacitación a las microempresarias. Mediante el desarrollo del manual con las microempresarias seleccionadas, se busca el logro del objetivo del proyecto en relación con el fortalecimiento de las mujeres en sus procesos de gerencia y gestión, y por lo tanto toma de decisiones sobre sus empresas.

**Esta capacitación esta dirigida a un perfil muy específico de mujeres microempresarias propietarias de empresas en funcionamiento, pertenecientes al sector informal de la economía, o a mujeres que pueden tomar decisiones en estas empresas y que realizan actividades gerenciales en las mismas; implica igualmente a microempresas en funcionamiento, y de tipo urbano.**

---

<sup>8</sup> **Nota complementaria:** La fase de Capacitación a las microempendedoras será realizada por instituciones -Ong- que desarrollarán los talleres de capacitación según términos establecidos por la RED.

**Se destacan como principales características del Manual:**

- Constituido por ocho (8) módulos, cada uno de una sesión promedio de 4 horas.
- Cada módulo o sesión, (excepto inicial y final) esta integrada por tres temáticas: a) sobre la gestión gerencial, b) tema de enfoque de género afín, c) función operativa empresarial.
- Estructura metodológica por sesión: Corresponde a la secuencia para el desarrollo de la sesión, del inicio al cierre. Esta secuencia contiene los siguientes momentos: Motivación - Construcción de conocimiento – Dinámica - Profundización de conocimiento - Dinámica – Retroalimentación – Cierre.

**Contenido del Manual:**

<b>Módulo o Sesión</b> De 4 horas	<b>Tema gerencial</b>	<b>Tema sobre enfoque de género</b>	<b>Referencia al plan de empresa</b>
<b>No. 1</b> Introdutorio	La gestión empresarial integral –G.E.I-	El enfoque de género	El Plan de Empresa
<b>No. 2</b>	Planeación en la G.E.I.	La planeación con enfoque de género. El sector microempresarial y la situación de las mujeres	Mercadeo
<b>No. 3</b>	Organización en la G.E.I	Mercado laboral, segmentación laboral, e inequidades de género	Producción
<b>No. 4</b>	Dirección en la G.E.I.	Las Mujeres y la Dirección empresarial	Talento Humano
<b>No. 5</b>	Control en la G.E.I.	Poder, participación y empoderamiento de las mujeres	Finanzas y sistema contable
<b>No. 6</b>	Evaluación en la G.E.I.	Indicadores con enfoque de género	Proceso Administrativo
<b>No. 7</b>	La integralidad del sistema empresarial	El enfoque de género en la gestión gerencial y en las funciones operativas	Plan de Empresa
<b>No. 8</b> Cierre	Evaluación y retroalimentación. Revisión general de los temas tratados y de los acuerdos establecidos.	Reflexiones sobre su "Ser Mujer"	Firma de acuerdo de seguimiento



### 3.2 Talleres de formación de formadoras-es

#### Se planteó como objetivo del proceso de formación:

Fortalecer las capacidades de formadoras y formadores en los aspectos pedagógicos, didácticos y temáticos, que les prepare para desarrollar en sus respectivas localidades, el *Curso de capacitación para microempendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género*.

#### Esto implicó:

- Reforzar en las-os formadoras-es las habilidades para la transmisión de conocimientos incluyendo el enfoque de género.
- Establecer y desarrollar los aspectos conceptuales y contenidos básicos del Curso para microempendedoras, bajo dos ejes fundamentales: la gestión empresarial y el enfoque de género.
- Preparar a las-os formadoras-es para el uso del manual temático durante el desarrollo de la capacitación a las microempendedoras.

Para la formación a formadoras y formadores se planteó un perfil específico: profesionales o niveles técnicos especializados, que acompañan procesos de gestión empresarial desarrollados por microempendedoras propietarias; tienen vinculación con entidades que trabajan en apoyo directo a microempresas de mujeres, urbanas y del sector informal; poseen conocimiento y experiencia en temas de gerencia, gestión empresarial, o mínimo en las funciones operativas propias del proceso empresarial; tiene interés en el enfoque de género; tiene disponibilidad para comprometerse con las acciones de capacitación y seguimiento del proyecto; la entidad en la que labora asume este compromiso.

#### Durante los talleres de formación se empleó el siguiente material:

- **Para el proceso de capacitación a formadoras y formadores se utilizaron dos materiales pedagógicos: el Manual pedagógico para la formación de formadoras y formadores; y el Manual temático arriba descrito, que contiene los ocho módulos; este manual temático contiene referencia bibliográfica según el tema en cada uno de los módulos, gran parte de la cual es posible consultar por internet.**
- **Durante los talleres se trabajó en plenarias utilizando dos papelógrafos y marcadores de colores. Se pegó en las paredes, alrededor del aula, el papel con las explicaciones registradas para utilizarlos como referencia durante la capacitación.**

Las características básicas del Manual pedagógico, y su estructura pedagógica son similares al Manual Temático.

El contenido básico del manual pedagógico es:

- Introducción que explica de manera detallada el proceso y la metodología para la formación de formadoras y formadores sobre el curso a desarrollar con las microempendedoras;
- Referencia al desarrollo de 6 habilidades para la transmisión de conocimiento, cuyos fundamentos incluyen el enfoque de género y la educación interactiva para personas adultas.
- Esquema básico y lineamientos metodológicos sobre los temas de gestión empresarial, enfoque de género y funciones operativas, desarrollados en el

Manual Temático del *Curso de capacitación para microempendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género*, que será replicado por las-os participantes del taller de formación.

### Desarrollo de los Talleres de formación

Se desarrollaron seis talleres, como se resume en el cuadro que a continuación se presenta.

### Talleres desarrollados

Año 2005

PAIS Y CIUDAD	ONG LOCAL RESPONSABLE de la réplica	PARTICI- PANTES No.	Red de Mujeres LAC en gestión de organizaciones		FECHA DEL TALLER Realizado
			Responsable	Supervisora	
1. Bolivia La Paz	Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza	24	Martha Lanza	Ileana Díaz	Abril 21 a 24
2. Uruguay Montevideo	Centro de Negocios de la Mujer	16	Gabriela Couto	Lidia Heller	Junio 21 a 24
3. Colombia Cali	Fundación Carvajal	17	Ana Milena Yoshioka	Ana Milena Yoshioka	Julio 12 a 15
4. Panamá Ciudad de Panamá	Fundación Visión Cristiana	18	Corina Yau	Ana Milena Yoshioka	Julio 26 a 29
5. Perú Cusco	ASODECO	20	Luz Marina Soria	Lidia Heller	Agosto 8 a 11
6. Argentina Tiljara (Jujuy)	Red Puna y Quebrada	14	Jimena Barry	Solange Grandjean	Agosto 15 a 18

El detalle del número de participantes – nombre y entidad – se registran en el Anexo No.1

En total:

- Se desarrollaron 6 talleres, un taller por país participante.
- Se capacitaron 109 formadoras y formadores. Incluye integrantes de la RED que estuvieron presentes en un taller completo, o al menos tres días completos.
- Del total de personas formadas, el 86% (94) corresponde a mujeres y el 14% (15) son varones.

## 4. CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE FORMACIÓN

### 1. Cumplimiento de los objetivos del contrato

De acuerdo con lo establecido en los términos del contrato se entregaron los siguientes productos.

- 1.1 Elaborado el material para replicar el *Curso de capacitación para microempendedoras en gestión de organizaciones con enfoque de género*.  
Material entregado: Manual temático del Curso. Contiene la descripción de 8 sesiones de trabajo, cada una de 4 horas.
- 1.2 Elaborado material-guía para las-os formadoras-es, que contiene los lineamientos para preparar las sesiones de Curso.  
Material entregado: Manual pedagógico para la formación de formadoras y formadores.
- 1.3 Realizados los cuatro (4) talleres establecidos en el convenio y dos (2) talleres adicionales, cada uno de una duración de 4 días.  
Talleres: Bolivia, La Paz – Uruguay, Montevideo – Colombia, Cali – Panamá, Ciudad de Panamá – Perú, Cusco – Argentina, Tiljara en Jujuy -.  
Participantes totales: 109 personas, 86% mujeres y 14% varones.

Durante el proceso de ejecución de los talleres -al final de cada taller- la consultora realizó ajustes a los manuales pedagógico y temático, según sugerencias y recomendaciones de las-os formadores asistentes y las participantes de la RED.

Con respecto al **objetivo del proceso de formación**, se realizó el proceso de transmisión de conocimientos tanto en cuanto a habilidades de formación, como en cuanto a los contenidos de los Manuales y las propuestas para desarrollarlos.

De acuerdo con las evaluaciones realizadas con la Consultora, en términos generales se logró el objetivo de comprensión de los materiales y los contenidos desarrollados.

En cuanto a la capacidad de realizar el Curso de Capacitación a las Microempresarias, hay limitaciones significativas debidas al perfil de participantes en los talleres, lo que implica un trabajo minucioso de selección de quienes realizarán esta capacitación.

### 2. Comentarios sobre aspectos a destacar del proceso de formación

- La selección de la ong responsable local:  
El contrato de la RED establece unos lineamientos y compromisos que exigen algunas características para las entidades locales responsables de la réplica del proceso de capacitación a las microempresarias. En este sentido es fundamental la experiencia en lo empresarial.  
Con respecto a la fortaleza de las entidades en el tema de desarrollo empresarial, se plantean los siguientes aspectos a partir de lo que fue posible observar durante el proceso de capacitación; se aclara que pueden existir vacíos, por parte de la consultora, en el conocimiento de estas instituciones.

Con respecto al tema de desarrollo empresarial:

- Bolivia - Centro de promoción de la Mujer Gregoria Apaza: Es una línea de intervención institucional y ha desarrollado experiencias de apoyo a las mujeres en relación con la microempresa. Tiene un trabajo fuerte en lo asociativo y lo rural.
  - Uruguay - Centro de Negocios de la Mujer –CNM: Corresponde a su objetivo institucional y ha desarrollado experiencias en este sentido.
  - Colombia - Fundación Carvajal: Corresponde a su objetivo institucional y ha desarrollado experiencias en este sentido. El tema de mujer y género no ha sido su prioridad.
  - Panamá - Fundación Visión Cristiana: Es una línea de trabajo en sus proyectos pero su experiencia en capacitación y acompañamiento a microempresarias es reducida.
  - Perú – Asodeco: Es una línea de trabajo y poseen experiencia en capacitación y acompañamiento, con énfasis en grupos asociativos y en lo rural.
  - Argentina - Red Puna y Quebrada. Similar al anterior. Es una línea de trabajo y poseen experiencia en capacitación y acompañamiento, con énfasis en grupos asociativos y en lo rural.
- La selección de formadoras y formadores:

Según los términos de la propuesta aprobada, se planteó un perfil básico de las personas asistentas al taller de formación, quienes a su vez son responsables de impartir el Curso a las microempresarias. Este perfil implica que estas personas apoyan, asesoran a mujeres microempresarias del sector no formal, conocen temas empresariales –al menos en cuanto a las funciones operativas-, tienen interés en el enfoque de género y tienen disponibilidad institucional y personal para comprometerse con el proyecto.

    - Un número significativo de las personas seleccionadas para los talleres de formación no cumplían con este perfil, por lo tanto fue necesario realizar ajustes a la metodología y a los materiales durante el proceso.
    - En este contexto, es posible que la formación haya mejorado o incentivado su interés en el tema, pero dado el corto tiempo de formación, es difícil para estas personas reproducir el aprendizaje del curso.
  - El comportamiento durante la formación:

En general se cumplieron las reglas de juego acordadas durante el desarrollo de los talleres.

El nivel de asistencia en todos los talleres fue alrededor del 90%.

En dos casos se retiraron personas, quienes explicaron la causa de su retiro:

    - En Uruguay, al inicio del segundo día una profesional manifestó sus diferencias personales, conceptuales e ideológicas con respecto al enfoque de género; por esta razón ella y dos personas que le colaboran se retiraron del taller. El grupo entendió su planteamiento y no afectó el desarrollo del grupo.
    - En Panamá al final del primer día una persona se retiró porque su expectativa era crear su empresa como resultado del taller.
  - La opinión de las participantes sobre el curso:

La consultora entregó al final de cada sesión una guía evaluativa para ser diligenciada por cada participante. Este tipo de consulta es indicativa, y permite de manera oportuna hacer ajustes durante el proceso de capacitación. El resultado en porcentajes de estas evaluaciones se encuentra, detallada por país en el Anexo No.2.

Adicionalmente la consultora conversó con las-os participantes para conocer opiniones durante el desarrollo del taller.

En general las personas expresaron satisfacción por el Taller. Sin embargo un número importante de personas no se consideraban con la experiencia o conocimientos para realizar el taller con las microempresarias.

Según las opiniones recogidas, un aspecto fundamental es mejorar el diseño del material, adecuar en algunos casos el lenguaje, e incluir mayores ejemplos locales.

- Resumen de análisis por país

- Bolivia. Grupo numeroso y variado: mujeres y hombres, urbano y rural, capacitadores-as e integrantes de grupos.

- Gran parte de quienes participaron hacen parte de grupos productivos, o capacitan aspectos técnicos específicos, tienen niveles de formación muy básicos, y pertenecen al área rural.

- ⇒ Para la capacitación a las microempresarias, lo pueden hacer fundamentalmente personas vinculadas al Centro de promoción de la Mujer Gregoria Apaza, y requieren reforzamiento para la preparación.

- Uruguay. Grupo bien seleccionado en cuanto al perfil de participantes.

- En su gran mayoría mujeres, y un hombre.

- Un grupo importante de quienes participaron tienen experiencias en formación y capacitación, urbana y rural.

- ⇒ Pueden organizarse por grupos de 2 ó 3 formadoras-es para la capacitación.

- Colombia – Grupo variado: mujeres y hombres, mas urbano y rural.

- Un número importante de participantes tiene experiencia y realizan actividades de capacitación empresarial en microempresas.

- ⇒ Cuentan con personal con capacidades para desarrollar los cursos con microempresarias.

- Panamá. Grupo integrado por mujeres.

- Gran parte de quienes participaron hacen parte de grupos productivos, o apoyan el trabajo del Centro de la Mujer panameña, no todas en temas empresariales.

- ⇒ Hay algunas personas con capacidad para la capacitación a las microempresarias, pero se sugiere trabajo conjunto de reforzamiento para la preparación de los temas.

- Perú. Grupo numeroso y variado: mujeres y hombres, urbano y rural.

- La mayoría de las personas participantes realizan capacitación, gran parte con niveles muy básicos. Muy fuerte lo rural.

- ⇒ Hay personas con capacidad para la capacitación a las microempresarias; se sugiere trabajo conjunto de reforzamiento para la preparación de los temas.



- Argentina. Grupo de mujeres con énfasis en temas de salud, educación, liderazgo. La ong responsable tiene un área de trabajo sobre desarrollo económico, pero nadie de este grupo asistió a la capacitación. El énfasis del trabajo es con grupos asociativos y rurales.
  - ⇒ Para la capacitación a microempresarias podrían combinarse personas de la Red Puna del área de género y liderazgo que asistieron al taller, con profesionales o técnicoas-as que no asistieron al taller pero son responsables del área de desarrollo económico. Es importante al apoyo de alguna de las pertenecientes a la RED que participaron en la capacitación.

### 3. Reflexiones y sugerencias finales

- El proceso de formación permitió constatar que esta iniciativa de la RED, de fortalecer en las mujeres responsables de sus microempresas la capacidad en cuanto a la gestión y gerencia empresarial, en la toma de decisiones, es realmente novedosa y despierta interés en las personas.
- En general se recibió de manera muy positiva, por parte de mujeres y hombres participantes, la inclusión del enfoque de género.

#### Para impartir el Curso a las microempresarias, la Consultora sugiere los siguientes aspectos.

- El material tal como esta editado es pesado. Requiere un mínimo diseño. La consultora no se comprometió con este trabajo puesto que requiere de una persona experta en este aspecto.
- Para las microempresarias es importante que cuenten con un material mínimo. En este sentido se ha sugerido entregarles un cuaderno de campo en el cual registren la capacitación que reciben.
 

Se ha planteado también entregar un material resumen del Manual temático. Al respecto se recomienda la elaboración de un material tipo folleto, que tenga lineamientos muy generales sobre cada uno de los temas tratados.

En caso de que este material sea aportado por las entidades locales, debe establecerse claramente las reglas de uso a partir de los derechos de autoría; en cualquier caso la propiedad de los contenidos es de la RED.
- Es fundamental la claridad que se tenga del perfil de la microempresaria convocada para participar en la capacitación, y la rigurosidad en su aplicación. De esto depende que efectivamente pueda ponerlo en práctica. Entre otros aspectos, este perfil implica que la microempresa esta en funcionamiento y ha avanzado en el desarrollo de su plan de negocio o empresa (funciones operativas) aunque no lo tenga sistematizado como tal.
- Para el caso de empresas asociativas (grupos productivos, cooperativas, asociaciones productivas) de poblaciones con menores recursos, y para el área rural, es posible utilizar los contenidos básicos de los Módulos temáticos (esto se demostró en los talleres del Cusco y de Tilcara), pero requiere un trabajo de adecuación de ejemplos y situaciones según las características de este tipo de empresas.
- La sugerencia es no dictar el curso a las microempresarias los cuatro días seguidos. Podría ser una sesión (media jornada) por día, entre una y tres veces por semana, para que puedan desarrollar los pasos de cada tema gerencial para su empresa, entre una y otra sesión.

- Sería interesante generar un esquema de preparación compartida, entre las-os formadoras-es, de los temas a desarrollar contenidos en el Manual temático.
- Todos los países están en la capacidad de reproducir al menos los tres talleres que hacen parte del Programa establecido por la RED.

En todos los países –excepto en la primera prueba, en Bolivia-, al final del taller, entre la responsable, la supervisora y la consultora docente, analizaron quienes serían las personas con las mejores capacidades para impartir el curso a las microempresarias. En general se planteó la organización de grupos de 2 ó 3 formadoras-es. Esta información la registró cada entidad responsable local de la capacitación.

- Una última sugerencia, que no es específica sobre el proceso de capacitación sino con respecto a la RED, es un análisis sobre interés, posibilidades o alternativas para estimular contactos o desarrollos sobre el tema de masculinidades, principalmente entre los varones participantes de los talleres. Esto lo plantea la consultora a partir de consultas, sugerencias e inquietudes manifestadas por algunos de estos participantes.

Finalmente esta consultoría hace los siguientes reconocimientos:

- A las mujeres integrantes de la RED que como responsables o supervisoras acompañaron y estuvieron presentes en los diferentes talleres. Su participación fue fundamental para hacer ajustes durante y al final de cada taller.
- A las ONG responsables en cada país, que todo el tiempo estuvieron pendientes y dispuestas a brindar los recursos y el apoyo requerido para los talleres.
- A las mujeres y los hombres participantes como personas formadoras, quienes mantuvieron actitud de interés y disponibilidad en el desarrollo de los temas e hicieron aportes fundamentales, de manera directa e indirecta, para el mejoramiento de los materiales y del proceso de capacitación