

Aplicación del Juego Emprendedor Artesanal

Aplicación del Juego Emprendedor Artesanal Urbano en Cooperativas Populares y sus implicaciones en el protagonismo de estas organizaciones

Pablo Murta Baião Albino

Doctorando en Sistemas Flexibles de Dirección de Empresas, Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España, Especialista en Desarrollo Local – Programa Del Net – OIT, Graduado en Administración con Habilitación en Administración de Cooperativas, Universidad Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.

Correspondencia para el autor: P. M. B. Albino. C/ Río Ega nº 6º, 4º B, Milagrosa. 31005, Pamplona, Navarra, España. E-mail: aplconsultores@yahoo.com.br.

Resumen

Introducción: Actualmente, se hace necesario el estudio de una tecnología social que, a partir de una metodología propia, posibilite el desarrollo sostenible de cooperativas populares, rompiendo el ciclo de la pobreza con iniciativas emprendedoras.

Objetivo: El presente trabajo discute la aplicación del Juego de Empresa Emprendedor Artesanal Urbano, como alternativa metodológica para el aprendizaje de las herramientas de gestión y el *empowerment* de los participantes de las cooperativas.

Metodología: El Juego, compuesto de cinco módulos, fue aplicado en seis cooperativas populares, localizadas en la región metropolitana de la ciudad de Salvador (Brasil), entre los meses de octubre/2005 y abril/2006. Los módulos fueron realizados con intervalos de 30 días, para que los participantes pudiesen implementar las herramientas vivenciadas, pasando a tomar decisiones respaldadas en informaciones. Además de esto, logramos el rompimiento del ciclo de la pobreza a partir de la constitución de una Rede de comercio justo entre las cooperativas.

Resultados: Las evaluaciones no presentaron variación significativa en ningún de los cinco módulos del juego. Los participantes valoraron, casi en totalidad, entre bueno, muy bueno y excelente los aspectos que permean la aplicación del juego.

Conclusión: El Juego demostró ser una tecnología social efectiva y eficaz en el desarrollo sostenible de cooperativas populares constituyendo un saber propio de los participantes.

Introducción

El desarrollo solidario, según (Singer, 2004), es un proceso de fomento de nuevas fuerzas productivas y de instauración de nuevas relaciones de producción, de modo a promocionar un proceso sostenible de crecimiento económico, que preserve la naturaleza y redistribuya los frutos del crecimiento a favor de los que se encuentran alejados de la producción social y de la fruición de los resultados de la misma.

El formato institucional de las políticas sociales brasileñas es propicio a que los recursos lleguen a los pobres, pero no está diseñado para estimular la mejoría de su capacidad de generación de renta (Abramovay, et al. 2003).

Una de las tesis centrales del estudio de Albuquerque (1995), es la gran diversidad de características de las condiciones de pobre. Son dos sus mayores segmentos. El primero es que cada situación de pobreza comporta intervenciones específicas, a ella adecuada, esto es condición para su efectividad. El segundo, la necesidad de descentralizar la ejecución de las acciones ante pobreza, como participación activa en ellas de los propios pobres, el camino más eficaz para que esas peculiaridades sean realmente llevadas en cuenta.

Creemos que los agentes de cambios, pequeños emprendedores en nuestro caso, actores en el desarrollo solidario, pueden a partir de la calificación gerencial, gestionar sus propios negocios. Estos emprendedores son personas con instrumentos para romper el círculo de la pobreza, su fuerza de voluntad, su necesidad y conocimientos de la realidad de vida pautados en la autogestión pueden generar cambios importantes en su realidad económica y social.

Según Gramigna (2000), la Metodología Vivencial prevé que cualquier proceso de desarrollo y, o cambio de cultura está compuesto por fases distintas:

- Creencia y reconocimiento de los participantes de que es necesario cambiar.
- Adquisición de habilidades necesarias para el cambio.
- Voluntad de cambiar.
- Promoción del cambio individual.
- Intervención ambiental.

En este proceso, valores y creencias son abalados y cuestionados. Lo que antes era considerado inmutable puede transformarse. El nuevo es una amenaza, cambia la rutina e interfiere en el equilibrio ambiental. Los preconceptos, mitos y sentimientos, antes latentes, vienen a tona, haciendo que los participantes pasen por momentos de cambios y construyendo el aprendizaje por medio de un paralelo con los ocurridos. De ese modo, las intervenciones de desarrollo y aprendizaje son fijadas en las personas y en sus peculiaridades.

El Proyecto RECOOP fue un de los 21 proyectos aprobados por la *Rede de Tecnología Social* (RTS) – Incubación de Emprendimientos Solidarios y por la *Financiadora de Estudos e Projetos* (FINEP) en la convocatoria pública de Emprendimientos Solidarios 01/2005. La incubación y apoyo a emprendimientos solidarios fue una de las Tecnologías Sociales priorizadas por el RTS en los años 2005 y 2006.

Las cooperativas apoyadas por el Centro de Estudios Socio Ambientales (PANGEA) en el Proyecto RECOOP y, los objetos del presente estudio fueron: COOPERCONFEC, COOPARTES, COOPARQUETUR, CAEC, REPESCAR y Rede Catabahia. El objetivo del apoyo de la incubadora fue construir herramientas administrativas y gerenciales para que estas cooperativas se desarrollasen de forma sostenible y ser autogestionadas.

El Proyecto RECOOP tuvo como metas:

- Organizar encuentros, eventos y reuniones con los beneficiados.
- Acompañar la formalización de los emprendimientos pre cooperativos.
- Estructurar los controles contables y gerenciales.
- Elaborar junto a los beneficiados un plan estratégico.
- Diagnosticar el proceso productivo y elaborar una pesquisa de mercado.
- Formar la Rede de Cooperativas
- Sistematizar y divulgar los resultados del proyecto.
- Permitir una formación y educación continuada por parte de los beneficiados.

Pedrozo y Pereira (2006), observan que, mismo en redes que no buscan nuevos beneficios, la formación de las redes constituye en una excelente alternativa estratégica para la supervivencia de las empresas.

Las evidencias indican que la presencia de las redes repercute, directamente, en la capacidad competitiva de las empresas y, también, en el incremento de la competitividad sistémica del propio territorio donde están localizadas. El papel de esos emprendedores es de fundamental importancia en este proceso, pues ayudan no solo a viabilizar la transición que lleva las organizaciones a romper con la barrera del aislamiento, para obtener un modelo cooperativo, típico de red y crear y gerenciar esa nueva forma de acción colectiva (Vasconcelos, 2004)

El Juego Emprendedor Artesanal – Urbano fue la metodología elegida para aplicación en la fase inicial del Proyecto, porque este juego está compuesto por actividades que permiten a los cooperados vivenciar situaciones, incentivando su desarrollo respecto al mercado.

De este modo, el presente trabajo propone la discusión de la aplicación del juego de empresa Emprendedor Artesanal – Urbano, como alternativa metodológica eficiente y eficaz para el aprendizaje de los instrumentos gerenciales en las cooperativas populares participantes del Proyecto RECOOP.

El Juego

El juego de empresa es una alternativa metodológica eficaz para el aprendizaje. Tratase de una metodología muy difundida en el entrenamiento empresarial. Tenemos en cuenta que la práctica, mismo que simulada, ofrece ventajas en el que se refiere a la aprendizaje (Kanbbsen y Ferrari, 2006). Los juegos de empresa tienen grandes interfaces entre teoría y práctica, como ya decía Confucius (1979) oigo y recuerdo: leo y memorizo: hago y aprendo.

Para Ferreira (1999), los métodos de enseñanza deben ser elegidos de acuerdo con los objetivos pretendidos, la naturaleza de los contenidos, las características de los alumnos y la realidad de la escuela. Para que los métodos sean efectivos y alcancen su finalidad, es necesario que la metodología utilizada esté en conformidad con los fines propuestos y que el educador elija aquella que mejor orienta su proceso educativo, delante de la multiplicidad de metodologías existentes.

El aprender haciendo puede ser considerado una forma efectiva de enseñanza, pues proporciona una vivencia de situaciones y problemas, al mismo tiempo que la posibilidad de resolverlos con sus propios recursos. Así, el participante internaliza la información de forma duradera, comparando los resultados de acuerdo con las decisiones tomadas en que tuvo participación directa (Motta, 2003).

El Juego Emprendedor Artesanal – Urbano fue desarrollado por *Passion for Perfection* (PfP) (1988), una organización situada en Manila, Filipinas, como una herramienta central de entrenamiento para ayudar a los hacendados a tornarse emprendedores. PfP fue aprobado como un socio cooperativo del *Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit* (GTZ) y del Departamento Filipino del Comercio y Industria (DTI) y está involucrado en la construcción de la Competencia Económica por medio de la Formación de Emprendedores (CEFE).

El CEFE (2000) es un conjunto diverso de instrumentos de entrenamiento que utiliza un abordaje centrado en acciones y métodos de aprendizaje vivencial, con la finalidad de desarrollar y ampliar competencias personales en administración de empresas, en una amplia gama de grupos. El entrenamiento visa generar renta, trabajo y desarrollo económico. El CEFE (2000), como concepto de entrenamiento, está basada en el presupuesto de que el enriquecimiento de una sociedad depende esencialmente de sus recursos humanos, y que cuanto más productivas y responsables son las personas, mayor será la riqueza de aquella nación.

El Juego Emprendedor Artesanal – Urbano fue inspirado en la filosofía (CEFE, 2000) de que la experiencia es el mejor tutor. Usando eventos simulados, el aula de entrenamiento se torna un microcosmo del mundo real. De ese modo, la técnica permite a los participantes conocer por ellos mismos el valor de los paradigmas de la vida. En el caso del Juego Emprendedor Artesanal los participantes aprenden respecto a las implicaciones de: i) plan y presupuesto del tiempo y dinero; ii) plan del uso de capital; iii) mantenimiento del flujo de caja positivo; iv) creación de una asociación; v) gerencia de una asociación; vi) negociación con compradores, suministro y vecinos; vii) la dependencia del intermediario; viii) toma de iniciativa en la vida; ix) desarrollo sostenible y protección ambiental.

El Juego está estructurado en cinco módulos, con los cuales promueve el aprendizaje de los participantes que vivencian cuestiones referentes a la gestión de un emprendimiento, de modo que en

todos los módulos los participantes son incentivados a analizar la importancia de mantener un flujo monetario positivo y los registros financieros precisos.

A continuación describimos los objetivos de cada modulo:

Módulo 1 – Trabajo Asalariado

Concienciar que un trabajo fijo quizás no sea suficiente para obtener estabilidad financiera.

Practicar la ubicación propia de los recursos para los negocios y las cuentas personales.

Modulo 2 – Negocios con Artesanía

Analizar como un gerente eficiente de un negocio de artesanía puede aliviar la situación de pobreza.

Concienciar sobre la necesidad de un desarrollo sostenible y protección ambiental.

Modulo 3 – Ley de la Oferta y Procura y Negociación

Operar y gestionar lucrativamente el negocio de la artesanía.

Comprender como la Ley de Oferta y Procura puede afectar los precios de los productos.

Formular estrategias para adaptar las fluctuaciones del precio en el mercado.

Concienciar sobre la importancia de hacer pesquisa de mercado y búsqueda de información.

Concienciar sobre la necesidad de un desarrollo sostenible y protección ambiental.

Modulo 4 – Asociación de Artesones

Analizar como una asociación de artesanos puede contribuir para la mejora de vida de sus asociados.

Modulo 5 – Comercialización

Practicar innovación, productividad y alta calidad en los negocios con artesanía.

Analizar las ventajas y armadillas asociadas con la exportación.

Por tratarse de una actividad lúdica altamente participativa, en la cual los participantes tienen toda la libertad para tomar decisiones delante de los desafíos presentados en el Juego, el proceso creativo del grupo es ampliado y los problemas, antes considerados imposibles de ser solucionados, pasan a tener soluciones presentadas y puestas en marcha. El grupo asume el protagonismo de las decisiones y acciones conducidas para su desarrollo. Una de las principales ventajas identificadas en la aplicación de estas herramientas, en comunidades excluidas, es la tomada de decisión por parte del grupo a partir del análisis del ambiente y la introducción de decisiones estratégicas.

Todas las cuestiones tratadas en el Juego están contempladas en las metas del Proyecto RECOOP, de modo que, a través del Juego adoptado, el Proyecto pueda promover el desarrollo de las cooperativas, respecto a obtención de condiciones gerenciales a partir de herramientas de gestión.

Metodología

La meta formación y educación continuada tiene como acción 216 horas de capacitación y formación que fue puesta en marcha con el juego Emprendedor Artesanal – Urbano. En los seis encuentros realizados en el Proyecto RECOOP, fueran contempladas 40 horas de capacitación y formación.

Estos encuentros tienen carga horaria de 8 horas y en estos las cooperativas demandan las visitas de los técnicos, que son realizadas durante el mes en fechas definidas entre la equipe técnica y las cooperativas. Para intensificar las acciones definidas en los encuentros, como implantación de las herramientas de gestión, los técnicos realizan las consultorías puntuales, visitas a las cooperativas para verificar el funcionamiento de las herramientas de gestión y arreglar posibles fallos.

El periodo de 30 días entre un encuentro y otro fue determinado justamente para que las cooperativas, por medio de los cooperados que participan de los encuentros, así como los técnicos, puedan implantar las herramientas y acciones presentadas, discutidas y trabajadas durante el encuentro. Los resultados de la utilización de las herramientas en las cooperativas son descriptos por los cooperados siendo esta la actividad que antecede la aplicación del juego emprendedor artesanal – urbano.

Cada uno de os encuentros realizados en el Proyecto RECOOP es evaluado cuanto a su contenido abordado, local de realización, carga horaria, metodología utilizada, material utilizado y la actuación de los facilitadores. Estos ítems calificados por los participantes en: i) excelente; ii) muy bueno; iii) bueno; iv) regular y v) malo, estos son cuantificados en 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente.

El objetivo de esta evaluación es medir la satisfacción de los participantes, bien como identificar errores y problemas en los encuentros. Nuestra hipótesis, se así podemos llamar es de que no habrá cambios significativos en las evaluaciones de cada uno de los módulos del juego, demostrando que la metodología desarrollada fue aceptada por los participantes desde el principio hasta el final. Para evaluar las constancia de los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones, se utilizó el test ANOVA un factor del programa SPSS 15.0, con significación para $p < 0,05$.

Para mirar el desarrollo de las evaluaciones de los módulos del juego hicimos las medias ponderadas de las encuestas contestadas por los participantes. Estas medias nos resultaron en valores totales para cada uno de los aspectos valorados distribuidos en los 5 encuentros en que fue realizado el juego.

Además de las seis preguntas, el formulario de evaluación contempla también una parte descriptiva donde los participantes pueden apuntar las cuestiones positivas, negativas y sus críticas respecto al encuentro.

Así, los participantes son incentivados, cada vez más, a emitir su opinión, pues les es dada la oportunidad de cambiar lo que no está adecuado. Todo lo que fue apuntado como negativo y positivo por los participantes fue llevado para el plenario donde todos tuvieran la oportunidad de manifestarse respecto al tema. Este procedimiento nos permitió mejorar y enriquecer los contenidos de cada formación, bien como la forma de se presentar los contenidos a los participantes.

A partir de esto, se está construyendo un ambiente donde el *empowerment* el auto gestión pasan a hacer parte de la actuación de los participantes. Creemos ser este el diferencial de la metodología que permite y incentiva los cooperados a interactuar y cambiar lo que no estuviera atendiendo sus expectativas, bien como contemplando las metas del Proyecto.

El primero encuentro, realizado en noviembre de 2005 no tuvo evaluación, pues en este encuentro presentamos el Proyecto RECOOP a los beneficiarios y definimos las fechas y carga horaria de los encuentros siguientes. En este evento, los beneficiados definieron que lo mejor horario sería de nueve a las diecisiete y los periodos de realización serían entre el día 10 y 20 de cada mes.

Siguiendo la determinación de las cooperativas, las fechas de los encuentros siguientes fueron los días 21 de diciembre, 18 de enero, 15 de febrero, 15 de marzo y 19 de abril. Presentamos en la tabla 1 el contenido trabajado en cada encuentro.

Tabla 1 – Contenido de los Encuentros

1° Encuentro	2° Encuentro	3° Encuentro	4° Encuentro	5° Encuentro	6° Encuentro
Presentación del Proyecto RECOOP/FINEP/RTS Presentación de la Equipe Técnica Levantamiento de los datos del cuestionario y divulgación del resultado Entrega de la documentación solicitada.	Presentación del Diagnóstico Organizacional y Cuestionario Socio económico Assessoria Contable Formalización de las Cooperativas Relato Juego Emprendedor Artesanal – Urbano (1° Módulo)	Verificación de los documentos pendientes Evaluación, Definición y Conceptos de Marketing y Metodología D.A.F.O. Aplicación del D.A.F.O. Formas de Mudar una organización Relato Juego Emprendedor Artesanal – Urbano (2° Módulo)	Verificación de los documentos pendientes Pesquisa de Mercado Presentación de la Evaluación del Contador Agenda de las Asambleas Generales Orientaciones para realización y registro de las Asambleas Generales Relato Juego Emprendedor Artesanal – Urbano (3° Módulo)	Verificación de los documentos pendientes Planeamiento Estratégico Relato Juego Emprendedor Artesanal – Urbano (4° Módulo)	Verificación de los documentos pendientes Teoría respecto Consejo de Administración y Fiscal Relato Juego Emprendedor Artesanal – Urbano (5° Módulo)

Fuente: Carta Convite de los Encuentros

Cooperativas

El grupo de cooperativas que participó del juego emprendedor artesanal urbano está compuesto por 5 cooperativas y la *Rede Catabahia*. Las cinco cooperativas suman juntas 421 cooperados.

La *Cooperativa de Catadores Agentes Ecológicos de Canabrava* (CAEC) fue constituida en 03 de marzo de 2003, tiene actualmente 104 cooperados activos y está situada en la calle San José, Estrada de la Muriçoca, San Marcos, Salvador (BA), Brasil.

La *Cooperativa de Jovens Artesãos do Vale de Pituaçu* (COOPARTES) fue creada en 12 de Julio de 2004, tiene actualmente 21 cooperados activos e está situada en la calle del progreso, Pau de la Lima,

Salvador (BA), Brasil. La Cooperativa está organizada en cinco sectores que producen luminarias, papel reciclado, artefactos en papel y bambú.

La *Cooperativa Juvenil de Servicios Turísticos (COOPARQUETUR)*, constituida en 12 de julio de 2004 tiene actualmente, 29 cooperados activos y está localizada en la calle San Bartolomeu, Plataforma, Salvador (BA), Brasil. Esta cooperativa tiene dos núcleos de actividades: promoción de la danza folclórica y producción culinaria, siendo que actualmente el grupo de la cocina está produciendo pizzas.

La *Cooperativa de Confección de la Comunidad de Plataforma (COOPERCONFEC)*, o *Cooperativa de Mujeres del Parque San Bartolomeu*, como es más conocida, es una organización de economía solidaria formada por mujeres de baja renta en su mayoría jefes de familia y afro descendientes. Fue constituida en 12 de abril del año de 2002, y está situada en la calle San Bartolomé, Plataforma, Salvador (BA), Brasil.

Las mujeres cooperadas de la COOPERCONFEC, actualmente son 21, residentes en el barrio de Plataforma, suburbio ferroviario donde se sitúa el parque *São Bartolomeu*.

La *Cooperativa de Pescadores y Marisqueros de Vera Cruz (REPESCAR)* fue constituida en 10 de Julio de 2005, tiene actualmente 250 cooperados activos, su sede queda en la Comunidad de Baiacú, Isla de Itaparica (BA), Brasil.

La *Rede de Catadores de Materiales Reciclados de Bahia (REDE CATABAHIA)* es formada por seis cooperativas de catadores situadas en las ciudades de Feira de Santana, Lagoinhas, Itororó, Jequié, Vitória da Conquista y Lauro de Freitas, todas formadas por catadores de materiales reciclados o *badameros* como son conocidos en Bahia. El cuadro social de estas cooperativas presenta perfil muy semejante con los cooperados que hacen parte de la CAEC.

Las características socio económicas de los miembros de las cooperativas participantes del Proyecto REECOP están presentadas en la tabla 2, con excepción de la Rede CATABAHIA.

Tabla 2. Características socio económicas de los miembros de las cooperativas del Proyecto RECOOP.

		CAEC	COOPARTES	COOPARQUETUR	COOPERCONFEC	REPESCAR
Genero	Varon	73%	11%	57%	0%	54%
	Mujer	28%	89%	43%	100%	46%
Edad	Menos de 20 años	0%	79%	64%	0%	6%
	20-30 años	33%	21%	36%	47%	14%
	30-40 años	45%	0%	0%	33%	26%
	40-50 años	18%	0%	0%	13%	22%
	Mas de 50 años	5%	0%	0%	7%	12%
Escolaridad	no fue a la escuela	13%	0%	0%	0%	30%
	1 grau incompleto	75%	11%	14%	13%	42%
	1 grau completo	13%	0%	0%	20%	20%
	2 grau incompleto	0%	42%	43%	13%	6%
	2 grau completo	0%	47%	43%	53%	2%
Renta Media de la Familia	Menos de 300	25%	21%	7%	27%	32%
	300 a 400	40%	53%	29%	20%	26%
	400 a 500	15%	11%	14%	0%	16%
	500 a 600	8%	11%	21%	7%	26%
	Más de 600	13%	5%	29%	33%	0%
Numero de Hijos	No tiene	8%	95%	79%	20%	10%
	1 hijo	20%	5%	7%	27%	34%
	2 a 3 hijos	33%	0%	0%	40%	32%
	4 a 5 hijos	28%	0%	0%	40%	16%
	Mas de 5 hijos	13%	0%	0%	0%	8%
Numero de Entrevistados		40	19	14	15	50
Número de Cooperados		104	21	25	21	250

Fuente: Cuestionario socio económico aplicado en diciembre de 2005.

Nota: percentual (%) referente al numero de entrevistados.

La faja de edad de los cooperados de CAEC, COOPERCONFEC y REPESCAR, añadida a la baja escolaridad, nos pone clara la falta de mercado de trabajo para esa población que esta totalmente excluida, ya que no tuvieran la oportunidad de seguir una carrera profesional. Demuestra también la importancia de la renta adquirida por el trabajo en la cooperativa, siendo esta la única fuente de ingresos para algunas familias.

Los jóvenes que están empezando la vida profesional en las cooperativas COOPARTES y COOPARQUETUR aún no logran una inserción en el mercado de trabajo, ya que la experiencia profesional es un factor relevante exigido por las empresas en la contratación de trabajadores. Son jóvenes que están a la margen del mercado de trabajo y necesitan de una renta para ayudar en las cuentas en casa, así las cooperativas además de les proporcionar una oportunidad es un camino para poder obtener ingresos y contribuir con la renta familiar.

Esas organizaciones cooperativas encontraron, al paso, innumerables dificultades para su supervivencia, haya visto la falta de una cultura emprendedora, la baja calificación gerencial e la dificultad de acceso a crédito y financiación. Mientras tanto, muchas de ellas lograron el suceso, incentivando otros grupos de trabajadores a organizarse de esta forma. Señalamos que el suceso de esos emprendimientos ocurre en la misma proporción de la formación de una capacidad gerencial propia y al estímulo de entidades públicas y privadas que proporcionan, con su apoyo, que esas organizaciones populares puedan estructurarse para una inserción competitiva en el mercado.

Además de esto, entendemos que, para constituir ese proceso en la región nordeste de Brasil, deberse en primero, enfatizar el aspecto de la educación cooperativa, tanto en lo que refiere se a los trabajadores beneficiados, cuanto los líderes comunitarios y comunidades movilizadas. Esto ocurre, básicamente, por la falta de tradición asociativista de nuestra población.

Otro problema vivido por una organización de este tipo, en el nordeste, es la cuestión de la ciudadanía, en la medida que, en esa región, se tiene de enfrentar a herencias de una práctica esclavista, coronelista y paternalista, inhibidora del comportamiento emprendedor necesario a la canalización de acciones de base empresarial. Putmann (1988), realizó estudio en varios países buscando establecer correlaciones entre el desarrollo de los países e el grado de *asociativismo* en ellos existente. Su conclusión fue que cuanto mas asociaciones existen, más desarrollado es el país.

Resultados y Discusión

Las grandes empresas ya percibieran la necesidad de formación hace algún tiempo. Este fenómeno tiene sido comprobado por la creación de las universidades corporativas, centros de formación continuada, creadas e mantenidas por las empresas. Con educación, aprendizaje y transferencia de tecnología buscando la autogestión y inclusión social, sujeta por la incubación, los emprendedores sociales pueden tornarse actores de su propio desarrollo cambiando oportunidades en negocios viables. (Albino, 2005). La necesidad de una formación profesional por parte del pequeño y medio gestor como una condición para la supervivencia y expansión de su negocio.

Señalamos que las experiencias de incubación de cooperativas populares tiene buscado, fundamentalmente, desarrollar esfuerzos en el sentido organizacional y productivo. Estos esfuerzos son también los objetivos del Proyecto RECOOP. Sin embargo, una especificidad del Proyecto debe ser destacada: la estructura en red propone no solamente apoyarse en el componente de capacitación típica de las incubadoras populares, pero también crear un sujeto social nuevo, capaz de expresarse políticamente, por tratarse de una red compuesta por organizaciones cooperativas.

Durante el Juego, realizado en los cinco encuentros, algunos grupos de cooperados tuvieron destaque con resultados positivos, sobresaliéndose en aspectos, tales como: planteamiento y organización, alto nivel de colaboración, comprometimiento con los resultados, atención al cliente, racionalización de procesos, energía y motivación de los participantes, búsqueda de información y trabajo participativo.

Según Pretto (2001), el juego de empresa es una simulación del ambiente empresarial, tanto en sus aspectos internos como externos, permitiendo una evaluación y un análisis de las posibles consecuencias decurrentes de decisiones tomadas.

El juego emprendedor artesanal urbano nos permitió pasar a un público, en su mayoría formado por cooperados, herramientas de gestión que permitirán a las cooperativas una gestión organizada con la toma de decisiones basada en datos de la organización obtenidos con el control del flujo de caja, control de estoques, planeamiento estratégico, negociación con clientes y suministros. Todos estos temas fueron presentados, discutidos y trabajados en la práctica en el período de realización del juego.

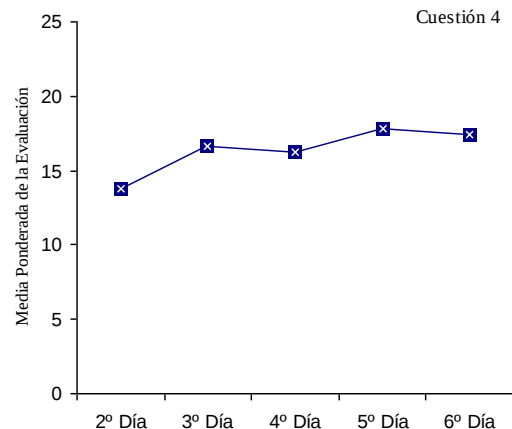
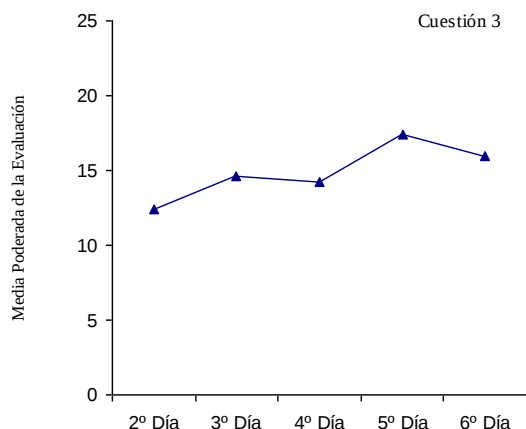
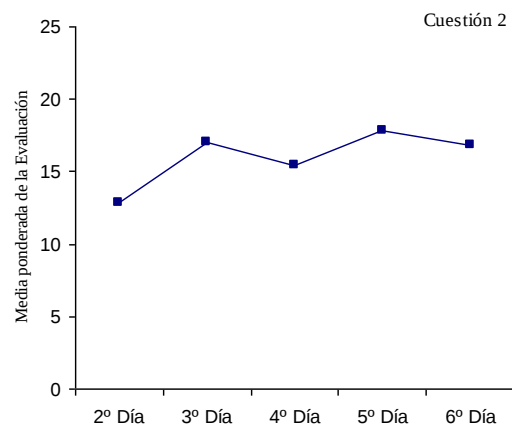
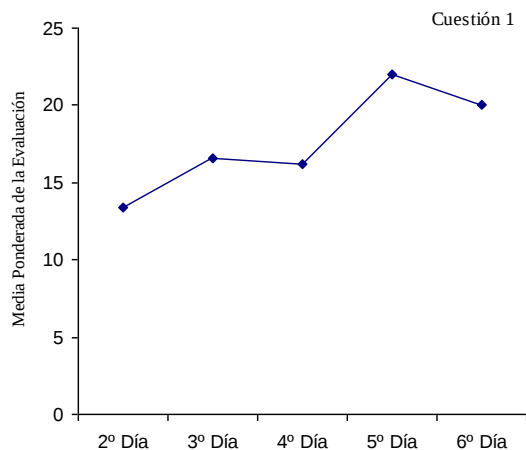
Según relato de los propios cooperados el juego fue el clímax de los encuentros, momento en lo cual los participantes encontraban motivación para participar de las actividades demandadas en la aplicación del juego. Además de motivar la presencia de los cooperados, la participación activa, el juego catalizó un proceso de formación y capacitación de los participantes de forma práctica internaron el contenido.

A partir de la realización del juego y de la vivencia de las actividades propuestas, los cooperados comprendieron la importancia del flujo de caja, del planeamiento, de la utilización del capital, negociación con compradores y suministradores, la toma de decisiones, el planeamiento gerencial, definición de puntos débiles, fuertes, oportunidades, debilidades y el desarrollo sostenible.

La construcción de este conocimiento, basado en la vivencia de los cooperados, formó un grupo conciente del significado de hacer parte de un emprendimiento asociativo, sus obligaciones en cuanto cooperado y dirigente de estos emprendimientos. A partir de este conocimiento los participantes podrán realizar cambios considerables en sus organizaciones como:

- ✓ Implantación de controles gerenciales;
- ✓ Búsqueda de nuevos mercados consumidores y ampliación de la cartera de clientes;
- ✓ Definición de metas y plan de acción;
- ✓ Elaboración del plan estratégico para los emprendimientos;
- ✓ Realización de la Asambleas Generales Ordinarias;
- ✓ Reforma de los Estatutos Sociales;
- ✓ Adecuación tributaria y fiscal de los emprendimientos.

En el gráfico 1 podemos observar la evolución de cuestiones como: contenido abordado, local de realización, carga horaria, metodología utilizada y actuación del monitor, que a partir de las evaluaciones realizadas en cada módulo, fueron siendo discutidas y mejoradas, buscando siempre el mejor aprendizaje de los participantes. No tuvimos cambios significativos en las evaluaciones de los encuentros. Este resultado era lo que esperábamos, pues indica que cada uno de los módulos del juego mantuvo nivel facilitando el aprendizaje.



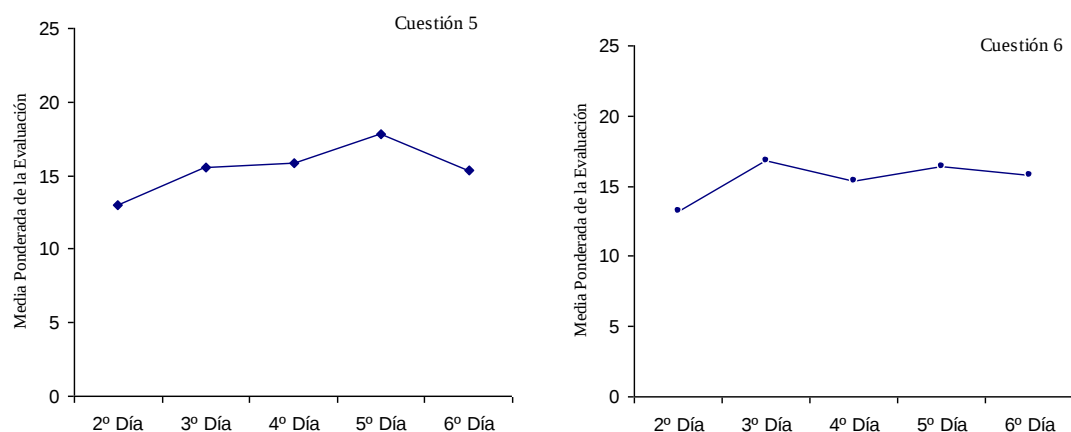


Figura 1. Resultados de las evaluaciones realizadas en los cinco módulos del Juego Emprendedor Artesanal Urbano. Todos los datos son presentados en media ponderada. Para la interacción puntuación y tiempo: test ANOVA un factor, en ninguna de las curvas presentó significación ($p > 0,05$).

- Cuestión 1. ¿El contenido ministrado en el encuentro fué?
 Cuestión 2. ¿El sitio de realización de los encuentros es?
 Cuestión 3. ¿La carga horaria del encuentro fue?
 Cuestión 4. ¿La metodología utilizada en los encuentros fue?
 Cuestión 5. ¿El material utilizado en los encuentros fue?
 Cuestión 6. ¿La actuación de los monitores fue?

La replicabilidad del juego emprendedor artesanal urbano es una condición atendida en la concepción del juego, cuando elaborado por la Pfp. Utilizamos esta herramienta en cooperativas formadas por personas excluidas de todas las formas y el desarrollo de estos emprendimientos fue sorprendente, generando resultados importantes en la evolución de estos además del *empowerment* de los cooperados respecto a los aspectos externos y internos de la organización y las herramientas para identificación de estos aspectos.

Eficacia es el logro total de los resultados esperados al realizar un trabajo, o resultados obtenidos en comparación con el objetivo definido. Es attingir realmente un objetivo que fue establecido, de modo que funcione de forma deseada y, o, planeada. Refiere se a la contribución de la organización para que esta obtenga sus resultados (Millani, 2005).

La eficiencia es la capacidad de ejecutar trabajo de la mejor forma posible, con calidad y sin cometer errores. Refiere se a un mejor uso de los recursos disponibles para obtener el resultado planeado. Es obtener los resultados con la menor cantidad de recursos y medios posibles (Millani, 2005).

Conclusión

Fue dado inicio en las cooperativas al proceso de auto sostenibilidad y al funcionamiento pautado en la autogestión, instrumentalizando los cooperados con herramientas necesarias en este proceso.

Durante la realización de los módulos, basados en la gestión de una de las cooperativas, las demás participantes del proyecto adecuaron y implementaron herramientas administrativas, que les permitieron el control y toma de decisión, respaldadas en informaciones financieras y contables. Además, el rompimiento del ciclo de la pobreza fue alcanzado a partir de la constitución de una Red de comercio justo que empezó entre las cooperativas, en que estas comercializaban productos entre si y en conjunto.

Actuando con foco en las nuevas formas de gestión, no solo en el nivel operacional, pero también estratégico, basado en flexibilidad, trabajo en equipo, agilidad en la distribución de información, el trabajo resulto en la articulación de una Red que contribuí para el desarrollo de los emprendimientos. Mismo actuando con cooperativas de distintos sectores de actividad, el compartir de un objetivo común que es la construcción de un desarrollo local sostenible a partir de la generación de trabajo y renta, construido con la participación de personas activas tiene resultado en transformaciones sociales para el grupo.

El juego emprendedor artesanal urbano demostró ser una tecnología social eficiente y eficaz en el desarrollo sostenible de las cooperativas populares basado en la construcción de un conocimiento propio de los beneficiados del Proyecto.

La legitimidad del juego, como metodología de formación de emprendedores, está consolidada a partir de la evaluación de los participantes en el juego y los cambios implementados en las cooperativas en el período de realización del juego.

Bibliografia

ABRAMOVAY, R. SAES, S. SOUZA, M. C. MAGALHÃES, R. 2003. Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL). Escritório no Brasil. p.75.

Albino, P. M. B. 2005. Viabilidade Econômica desafios dos empreendimentos de economia popular e solidaria. Educação políticas e Economia Solidária. IV Encontro de Economia Solidária - NESOL/USP. Anais. p.20

ALBUQUERQUE, R. C. de. 1995. Estratégia de desenvolvimento e combate à pobreza. Estudos Avançados. vol.9, no.24, p.42.

Competências Econômicas através da Formação de Empreendedores – CEFE. Manual for *Trainers* (CEFE – Internacional 2000). Alemanha. CD Room.

FERREIRA, A. ABC das Finanças. Apresentação. São Paulo: Editora STS, 1999.

GRAMIGNA, M.R. Identificação e desenvolvimento de competências através dos jogos de empresa. Consultoria e Desenvolvimento Empresarial, 2000. Disponível *on line*: http://www.mrg.com.br/text_jogos.htm. Capturado em 05/03/2006.

KNABBEN, B.C; FERRARI, R.A. A simulação estratégica no processo de ensino/ aprendizagem – os jogos de empresa. Universidade do Estado de Santa Catarina, 2006. Disponível *on line*: http://www.rn.furb.br/www/rnv1n3/art_a_simulacao_estrategia.htm. Capturado em 10/03/2006.

Lau, D. C. (1979). (Trans.) Confucius: the Analects. Penguin Books. p.256

MILLANI, C. S. et al. Roteiro de Sistematização de Práticas de Desenvolvimento Local. Salvador: CIAGS, 2005. p.37

MOTTA, L.F.C. Uma proposta para o ensino da gestão do capital de giro em pequenas e médias empresas através de jogos de empresa. 56f. ie. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2003.

PASSION FOR PERFECTION (PFP). Jogo Empreendedor Artesanal. Manila: Editora ICCAPE. 1998. 67p.

PEDROZO, E. Á. PEREIRA, B. A. D. 2006. Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. Revista Eletrônica de Administração (REAd). Vol. 12 No. 4.

PRETTO, F. N. Pedagogia Participativa na Formação de Administradores. 2001. 75f. ie. Dissertação de Mestrado, FGV/EAESP, 2001.

PUTMANN, R. Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games, International Organization V.42 N 3 (Summer 1988), p.427-460.

SINGER, P. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. Estudos Avançados, 2004. V.18 n 51. São Paulo. p.16

Vasconcellos. G. M. V. 2004. Empreendedores coletivos em redes organizacionais - Novos agentes gerando um padrão diferenciado de competitividade. ECE - Empreendimento y Comportamento Empreendedor. Anais ENANPAD. p.16