

Una propuesta metodológica desde la interdisciplina para el desarrollo de capacidades para emprender en micro-proyectos productivos¹

Carla Assandri*

Marcelo Fernández Pavlovich**

Adrián Rodríguez Miranda***

Fiorella Sbrocca****

Instituto de Economía de CCEEyA de UdelaR

Proyecto CSIC de “vinculación con el sector productivo”

Palabras clave: Emprendedorismo, capacidades, metodología

Resumen: Este artículo recoge los resultados de una investigación, financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (Universidad de la República), que se desarrolló a partir de elaboración conceptual y trabajo aplicado con microemprendimientos del Centro de Desarrollo Local Carrasco Norte (Intendencia de Montevideo). El objetivo fue elaborar una metodología dirigida a los equipos técnicos de las instituciones que promueven el emprendedorismo para apoyar el desarrollo de capacidades para emprender que permitan a los potenciales emprendedores ser protagonistas de la construcción de su propio futuro como espacio de libertad y empoderamiento. Esto requirió la construcción de un marco conceptual adecuado para un abordaje integral de la problemática, considerando: lo económico-productivo; al sujeto con sus motivaciones, deseos y necesidades; el entorno; el desarrollo de capacidades como ampliación de las libertades; y la producción de subjetividad como proceso individual y colectivo que afecta el vínculo entre el sujeto, su entorno y el mundo del trabajo. En este artículo se presentan los aspectos principales desde el punto de vista del desarrollo conceptual elaborado y el esfuerzo que supuso su construcción desde un enfoque interdisciplinario. Los detalles de cómo la metodología se implementa en la práctica se recogen en un manual que será próximamente publicado.

Introducción

Este artículo recoge los resultados de una investigación financiada por la Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República (CSIC), programa “Vinculación con el Sector Productivo”. En este marco, el trabajo se desarrolló con microemprendimientos del Centro de Desarrollo Local de Carrasco Norte (CEDEL) de la Intendencia de Montevideo.

La investigación se propuso elaborar una metodología para apoyar el surgimiento y consolidación de microemprendimientos productivos. Desafío que fue abordado desde un enfoque de desarrollo de capacidades, que trasciende los aspectos puramente técnicos-económicos.

La complejidad del objeto de estudio y lo ambicioso del enfoque propuesto exigió un esfuerzo de construcción colectiva desde lo interdisciplinario. Dada la conformación del equipo esto supuso

¹ Ponencia presentada en el Seminario “*en clave inter*. Reflexiones sobre la interdisciplina en la Universidad de la República” realizado en el Espacio Interdisciplinario de la UdelaR, los días 11 y 12 de noviembre de 2010.

* Estudiante avanzado de economía (CCEE-UDELAR).

** Licenciado en Filosofía y Prof. de Filosofía.

*** Dr. en Desarrollo Económico e Integración y Lic. Mg. en Economía.

**** Licenciada en Psicología.

aunar miradas y enfoques desde la economía, la psicología, la filosofía y la enseñanza, para elaborar una interpretación que fuera en algún grado novedosa y, sobre todo, compartida.

Por último hay que señalar que las dinámicas, consignas y herramientas concretas para ser aplicadas en el trabajo con emprendedores tendrán un desarrollo detallado en un manual de próxima publicación, mientras que en este artículo se presentan los aspectos principales de la propuesta desde el punto de vista del desarrollo conceptual elaborado y el esfuerzo que supuso su construcción desde un enfoque interdisciplinario.

Objetivo de la metodología

La metodología generada busca suministrar un instrumento de apoyo a las instituciones que se dedican al fomento y desarrollo de micro-emprendimientos productivos. Por lo tanto, está pensada para ser implementada por parte de los equipos técnicos de dichas instituciones y organizaciones. A su vez, la escala de emprendimientos sobre la que se desarrolló es la que corresponde a “micro” emprendedores, con proyectos individuales o colectivos. Por otra parte, la metodología se elabora para apoyar a emprendimientos en fase de incubación, entendiendo por esto el período comprendido entre el momento de la idea o proyecto y la consolidación del emprendimiento (que implica que funcione y se auto-sustente). Se toma como horizonte temporal para transitar por este proceso un plazo de 1 a 2 años (en el cual el emprendimiento debería superar la etapa de “incubación”).

Hay que señalar también que la población de “potenciales” emprendedores a la que esta metodología busca dar respuesta se corresponde con personas con limitada capacidad propia de inversión en capital y acceso a financiamiento, condición socioeconómica media-baja a baja, probablemente con alguna característica de vulnerabilidad social (desempleo, precariedad, pobreza) y que poseen una idea, proyecto o muy incipiente emprendimiento, con dificultades para poder desarrollarlo.

Por otra parte, se trata de un enfoque distinto a los tradicionales que ponen el énfasis en la capacitación en técnicas y herramientas empresariales, en la capacitación en aspectos productivos u oficios, o en brindar acceso a un servicio (micro-crédito, trámites de formalización, información, intermediación). Estos enfoques tradicionales no abordan la existencia de un nivel de capacidades para emprender que son menos específicas y más integrales, sobre las que no actúan. Sin embargo, en absoluto se plantea una contradicción con dichos enfoques. Por el contrario, esta metodología los complementa, se propone potenciarlos y, a la vez, apoyarse en ellos.

En definitiva, el objetivo es contribuir al desarrollo de capacidades que permitan a los potenciales emprendedores salir de la inmediatez, analizar la realidad en la que están inmersos, comprender el significado de constituirse en un emprendedor, y tomar (o no) la decisión de hacerlo como proyecto económico. A partir de esto, la metodología propicia la construcción de proyectos viables, con metas deseadas pero posibles, enmarcadas dentro de una estrategia que permita la consolidación del emprendimiento (planificación, ejecución y seguimiento).

El marco conceptual

La noción de emprendedor con la que trabajamos es un concepto construido en la propia investigación desde un esfuerzo interdisciplinario. Se trata de un concepto que pone énfasis en las capacidades para emprender, las que se ven afectadas por aspectos socio-culturales, políticos, psicológicos y económicos. Este ha sido uno de los aportes más importantes de la aplicación de diferentes visiones disciplinares para analizar el fenómeno en cuestión, no sólo para sumar los diferentes aportes sino para intentar construir una interpretación compartida.

En este sentido, el primer aporte para la construcción del concepto de emprendedorismo se toma de la definición de Fillion (citado en Dolabela, 2003), que plantea que un emprendedor es “...*una persona que imagina, desarrolla y realiza visiones*” (Dolabela, 2003:67). La capacidad de **imaginar** refiere a la creación de una idea, a la capacidad de innovar y ser creativo; la capacidad de **desarrollar** alude a la planificación de la idea generada, a una actitud pro-activa y con confianza que puede incidir en otros, así como fijar metas y objetivos; mientras que la capacidad de **realizar** se asocia a la ejecución de la planificación, lo que supone constancia, responsabilidad, discernimiento, pragmatismo, capacidad para asumir riesgos y negociar, así como destrezas prácticas y la capacidad para tejer relaciones personales. Si bien existe una continuidad temporal que hace necesario comenzar por imaginar, luego desarrollar, para finalmente realizar, la elaboración de cada una de las etapas requiere la revisión de las anteriores en una ida y vuelta permanente.

Por otro lado, la noción de emprendedor está asociada a los conceptos de creatividad e innovación. En buena parte, esto se corresponde con la capacidad de “imaginar”, pero también debe estar presente en el “desarrollar” y en el “realizar”. Al respecto, se adopta la definición de Moccio de creatividad y se trabaja con algunos conceptos de Schumpeter relacionados a la innovación y el empresario. Según Moccio (1990), la **creatividad** es un estado que permite liberar el pensamiento de ideas rígidas que limitan la acción propia y el accionar de los demás. Implica, a su vez, sentirse activo en pos de un interés para desplegar a pleno la acción de que uno es capaz. Pero además, la creatividad permite que cada uno pueda identificarse con una particular forma de ver, pensar y sentir, lo que permite la diferenciación de los otros, aun en el caso en que

se haya compartido una misma experiencia. De la teoría de Schumpeter (1934) tomamos la idea de que la **innovación** es central para generar un cambio cualitativo, que produzca un desarrollo empresarial y económico, en el cual el “empresario schumpeteriano” (que podemos, con cierto cuidado, asimilar a emprendedor) es el protagonista. Sin embargo, a diferencia de Schumpeter, se asume que las innovaciones adaptativas o incrementales son tan o incluso más importantes para generar esos procesos, sobre todo cuando el análisis refiere a dimensiones micro o meso-económicas, así como territoriales (desarrollo local).

Un aspecto importante que aporta Schumpeter (a principios del siglo XX) es la diferenciación entre empresario innovador, y otras categorías como, por ejemplo, “hombre de negocios” o “gerentes”. Para Schumpeter el emprendedor (no manejaba este término, pero asumamos a éste como el equivalente al “empresario schumpeteriano”) era aquel que se apartaba de las rutinas y era capaz de crear algo nuevo. Es decir que no todo empresario es emprendedor, ni ser emprendedor es una condición que se adquiere y luego se mantiene por inercia o derecho. La metodología que se propone asume esta idea como propia, en la medida que se elabora para trabajar con potenciales emprendedores, que son personas que están en proceso de imaginar una idea, desarrollarla en un proyecto y realizarla en un negocio concreto y viable económicamente. Es decir que, de asumir ese desafío, estarán rompiendo con sus rutinas, siendo creativos e innovadores², y generando un proceso de “destrucción creativa” (término schumpeteriano, que podemos utilizar salvando las distancias entre el análisis macroeconómico al que el autor lo aplica y el contexto micro con el que la metodología trabaja). Esa destrucción creativa implica una ruptura con la trayectoria pasada, hay que derribar rutinas y conceptos arraigados para edificar nuevas formas de ver, entender y hacer. Cómo la metodología trabaja con emprendimientos en fase de incubación es un período crítico en el cual se juega la decisión de constituirse en emprendedor, para edificar un futuro diferente y mejor.

El concepto de emprendedorismo, que aquí se construye, incorpora también la noción de desarrollo como libertad de Amartya Sen. Para este autor el desarrollo humano está inversamente relacionado con la privación de capacidades, en tanto éstas limitan la **libertad** del individuo. Por lo tanto, promover una “expansión” de las capacidades es una forma de contribuir a un ejercicio pleno de la libertad, condición necesaria para el desarrollo humano (Sen, 2000). Para entender la importancia de poner el acento en la capacidad para emprender es útil la diferenciación que hace Sen entre la “**capacidad para funcionar**” y el “funcionamiento”. El “funcionamiento” refiere a las cosas que el sujeto hace o la situación en que se encuentra, mientras que la capacidad añade la

² En sentido amplio (cambios en cómo organizarse, gestionar, producir, comercializar, relacionarse con el entorno) y considerando la innovación adaptativa e incremental (no sólo un cambio radical), en una escala de innovación relativa al estado de situación anterior del propio innovador y al contexto (competidores) del mercado en el cual se quiere insertar como proyecto económico (por ejemplo, mercado local, regional, nacional, internacional).

posibilidad real de ejecutar dicho funcionamiento. Por ejemplo, una persona puede obtener un micro-crédito o hacer una venta, pero esto no implica necesariamente que tenga la capacidad real de hacerlo. Muchas veces los apoyos de las organizaciones sociales, instituciones y políticas públicas ayudan a que las personas puedan alcanzar estos funcionamientos, pero cabe preguntarse si ello encierra en sí mismo la capacidad para hacerlo en forma autónoma. Es decir que, para que el futuro sea un espacio de libertad, es necesario desarrollar las capacidades y no sólo promover “funcionamientos”.

Otro aspecto que incorpora el marco conceptual corresponde a la noción de **subjectividad**. Este concepto, aplicado al tema de estudio que interesa en este caso, da cuenta de las formas en que se define el vínculo del sujeto con el mundo del trabajo. Esto es importante porque impacta en los discursos y acciones que se realizan en torno al emprender, así como en las diversas maneras de construir y dotar de sentido a las prácticas laborales. Por subjectividad se entiende la forma peculiar que cada persona tiene de sentir, pensar, actuar y de **crear significados**; ésta se produce a partir de las relaciones y prácticas sociales (Giorgi, 2003a, 2003b) y está atravesada, *“por los modos históricos de representación con los cuales cada sociedad determina aquello que considera necesario para la conformación de sujetos aptos para desplegarse en su interior”* (Bleichmar, 2005:92).

La dimensión de la subjectividad cobra importancia al considerar el contexto socio-económico actual, signado por la globalización y un proceso de cambios y transformaciones que afectan al trabajo y sus organizaciones (generando inestabilidad y rupturas), poniendo en cuestión lo que antes conformaba la “cultura obrera” (que operaba como sostén de imágenes, valores y modelos de vida, dando soporte al proceso de construcción de identidades) y, por lo tanto, comprometiendo la capacidad del trabajo como factor de inclusión social. Este contexto repercute en la subjectividad de las personas, pudiendo des-subjetivar (a través del desempleo, el empleo precario, la exclusión, la marginación) y generar lo que Bleichmar (2005) denominó “malestar sobrante” (cuota extra de malestar que se da, sobre todo, por el despojo que muchas personas sufren respecto de la posibilidad de poder proyectar un futuro trascendente que permita avizorar modos de disminución del malestar que la época impone). En este sentido, el emprendedorismo puede concebirse como una posibilidad para algunas personas de recomponer su subjectividad y de proyectar un futuro mejor, pasando de una posición pasiva o de víctima (el desempleado, el subempleado, el excluido o el que “no estudia ni trabaja”) a una posición activa, la del emprendedor. En definitiva, a partir de estas consideraciones, concebimos al emprendedorismo como una posición desde la cual pensar las nuevas formas de constituirse en trabajador, posición que vincula la cultura a experiencias subjectivantes y que concibe al sujeto como construido y constructor en el entramado social.

Por último, se debe incorporar la importancia del **entorno**. En este sentido, Gartner (1988) plantea que hay que considerar las siguientes dimensiones: los individuos que participan en la creación; las actividades desarrolladas por estos individuos durante el proceso; la estructura organizacional y la estrategia resultante; y el ambiente en que se desarrolla el emprendimiento. Por lo tanto, el emprendedor no puede ser entendido como un sujeto aislado del mundo sino que está influenciado y en interacción con un contexto que puede facilitar u obstaculizar sus capacidades y potencialidades. Al respecto, Kantis (2002) plantea la necesidad de considerar un “enfoque conceptual sistémico”, con énfasis en comprender la naturaleza compleja y contextual del proceso emprendedor. Kantis identifica cuatro aspectos centrales del contexto: los ámbitos de aprendizaje en los cuales transcurre o haya transcurrido la formación y conformación de la persona; las redes de apoyo que el emprendedor haya podido construir; los recursos financieros y no financieros; y el marco legal y regulatorio.

En este punto es conveniente resumir el desarrollo conceptual realizado en una definición propia de emprendedor, recordando que la población de potenciales emprendedores que nos preocupa en este trabajo son personas con limitada capacidad propia de inversión en capital y dificultades de acceso a financiamiento, de condición socioeconómica media-baja a baja, probablemente con alguna vulnerabilidad social y que poseen una idea, proyecto o muy incipiente emprendimiento, con dificultades para poder desarrollarlo. Con estas consideraciones diremos que:

Un emprendedor es una persona que adopta una actitud proactiva y transformadora que la posiciona como constructora de su propio futuro y que ha desarrollado capacidades para generar funcionamientos que le permiten, más allá de los apoyos externos que pueda recibir (y sin dejar de reconocer que pueden llegar a contribuir en forma muy positiva), autonomía y libertad para, en forma creativa, imaginar, desarrollar y realizar un proyecto económico viable y sustentable. A su vez, se concibe al emprendedor como sujeto construido y constructor en el entramado social, lo que implica también un proceso de creación de nuevos significados, transformando el vínculo entre el sujeto, su entorno y el mundo del trabajo.

Asumiendo esta definición, la metodología que proponemos busca contribuir a que las personas que se acercan a las organizaciones e instituciones de apoyo con intenciones de emprender, pero aún siendo potenciales emprendedores, puedan realizar un proceso acompañado pero propio de transformación que permita, sí es que esa es su elección, asumir la condición emprendedora y lograr consolidar un emprendimiento económico viable y sustentable.

Las herramientas para la instrumentación práctica

El desarrollo de esta metodología supuso un permanente diálogo entre la elaboración teórica conceptual del equipo de investigación y la elaboración práctica en el trabajo directo con emprendimientos reales y la institución CEDEL.

La estrategia metodológica

La estrategia metodológica se construyó sobre la base a dos pilares, la participación y la prospectiva.

En primer lugar, se adopta la participación como opción metodológica debido a que se entiende al fomento del emprendedorismo como un proceso en el que intervienen los potenciales emprendedores como sujetos **protagonistas activos**, a partir del cual tienen lugar dos experiencias entrelazadas: i) la experiencia de constitución de un emprendimiento productivo que transite desde la fase de incubación a la proyección de un futuro en el que se consolida (en un horizonte de trabajo de uno a dos años); y ii) la experiencia de subjetivación, en tanto la posibilidad de reinventarse a sí mismos como posibles emprendedores-trabajadores.

Por otra parte, se afirma el derecho y la necesidad de los potenciales emprendedores a participar de todas las instancias que determinan el surgimiento y desarrollo de los micro-emprendimientos. Esto supone una concepción de los sujetos-emprendedores como portadores de saberes y conocimientos y no como meros depositarios de los saberes y conocimientos de los técnicos. A su vez, considerando la perspectiva de la Psicología Comunitaria, la **participación** se entiende como la posibilidad de redistribución del poder de manera que éste pueda ser ejercido en la toma de decisiones. En consonancia, se concibe al equipo técnico como **promotores** o agentes **mediadores** que movilizan saberes y conocimientos para que éstos tomen sentido en la construcción del proceso a través del cual se transforman los proyectos en emprendimientos productivos.

Respecto a la prospectiva, de acuerdo al Instituto de Prospectiva Estratégica³, se puede decir que se trata de *“...una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretudo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”*.

La idea fundamental es que el futuro todavía no sucede y, por lo tanto, no está predeterminado

³ IPE: <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>

sino que está abierto a muchos futuros posibles (De Jouvenel, 2004). Esa visión del futuro como espacio a ser explorado pero también **construido**, permite una visión del mismo que, lejos del determinismo o el fatalismo, refiere a un espacio de **libertad** y **empoderamiento**. A la noción de libertad ya nos referimos desde el punto de vista de Sen, pero en este caso, desde la postura de los prospectivistas (Godet, 2000; Massé, 1962) se puede agregar que la previsión y la anticipación es lo que permite a las personas y las organizaciones tener un margen de acción real para actuar. Por otra parte, entendiendo el empoderamiento como un proceso en el que se gana control para la toma de decisiones (ASOCAM, 2007), el mismo sólo puede ser resultado de un proceso participativo.

La prospectiva implica, además, un enfoque desde varias disciplinas, ya que los problemas a los cuales se enfrenta el decisor no pueden ser reducidos a una sola dimensión, sin mencionar la incertidumbre asociada a un futuro que aún no es y que hay que construir

El diálogo entre la elaboración conceptual y la elaboración en la práctica

El equipo de investigadores desarrolló diferentes módulos, que se componen de talleres e instancias individuales de trabajo, que se diseñaron en forma previa para luego ser aplicados al trabajo con microemprendedores reales. Cabe decir que el CEDEL medió en la selección de los emprendedores con los que se trabajó, de acuerdo a su propio funcionamiento y necesidades, lo cual es una restricción desde el punto de vista del investigador, pero una realidad ineludible al trabajar al mismo tiempo que operan políticas de apoyo y funcionamientos de rutina, con intereses específicos y, desde otro punto de vista, prioritarios.

Dado que la metodología que se diseñó supone un trabajo con emprendimientos en un horizonte temporal de uno a dos años, y la investigación no cubrió ese período, se debió trabajar con dos grupos para poder aplicar todos los módulos. El primero (once emprendimientos y quince personas) reunía características asimilables a quienes se acercan por primera vez al CEDEL o que tienen un muy incipiente desarrollo del emprendimiento (o incluso de la idea o proyecto). El segundo (siete emprendimientos y nueve personas) reunía condiciones asimilables a emprendimientos con un mayor grado de desarrollo respecto al primero, con muchas indefiniciones y aspectos a resolver pero como mínimo con el emprendimiento ya funcionando. El período de trabajo de campo comprendió unos tres meses con el primer grupo y siete meses con el segundo.

Cada módulo fue diseñado en forma previa y luego implementado con el grupo de emprendedores. A partir de ello se analizaban por parte del equipo los resultados y se hacían ajustes que, cuando correspondía eran aplicados (testeados) y vueltos a evaluar. A su vez, más

allá del diseño previo, cada módulo depende en forma crítica del módulo anterior, y de todo el proceso, por lo que la elaboración teórico-práctica necesariamente fue constante, en una lógica de diseño conceptual, aplicación y revisión, y vuelta a aplicar y revisar, durante todo el período de trabajo.

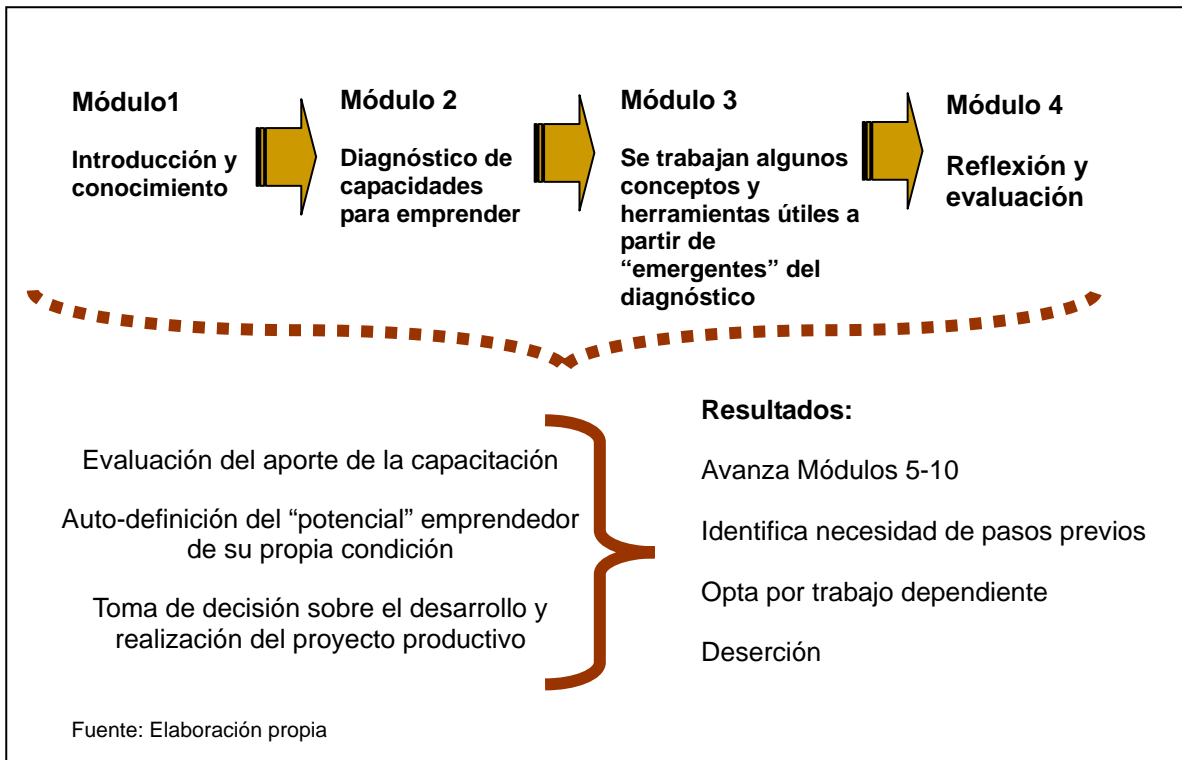
Cabe decir que en este trabajo no sólo existió la preocupación científica de lograr un diseño metodológico adecuado y riguroso respecto a los objetivos de la investigación, sino que también existió un fuerte compromiso del equipo investigador por atender la situación concreta de los grupos de emprendedores con los que se trabajó, que estaban acudiendo al CEDEL en busca de un apoyo real. Esto la mayoría de las veces enriqueció la propia metodología y contribuyó a los objetivos científicos de la investigación, cuando no fue así y supuso un esfuerzo adicional el mismo fue asumido con total convicción.

El diseño final de la metodología

El diseño final refiere a 10 módulos que se dividen en dos bloques. El primero va hasta el módulo cuatro y tiene como objetivo la elaboración de un diagnóstico por parte de los emprendedores de sus capacidades para emprender y la autoidentificación como emprendedores, asumiendo dicha condición, o la opción por otra alternativa de vida y trabajo. El segundo bloque va del módulo 6 al 10 y supone la aplicación de la prospectiva. El objetivo es identificar los factores claves del emprendimiento (inserto en su entorno), identificar tendencias, señales y posibles rupturas, para luego elaborar escenarios futuros y elegir uno como meta sobre la cual planificar y ejecutar una estrategia (con seguimiento y evaluación por parte del equipo técnico). El escenario meta que se elige tiene un horizonte temporal de uno a dos años (período máximo de la incubación), y su concreción exitosa (con todos los ajustes y acciones que surjan de la actividad de seguimiento) supone la consolidación del emprendimiento (que sea auto-sustentable).

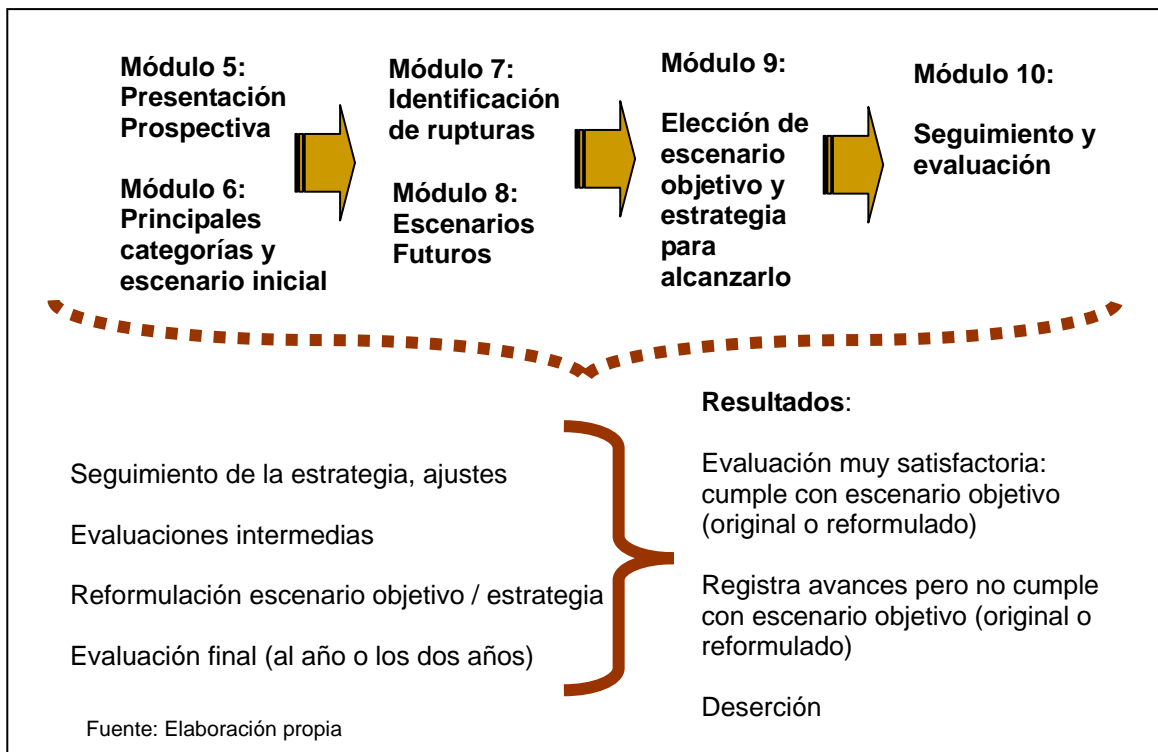
Esquema 1

Primer boque de la metodología: módulos 1 a 4



Esquema 2

Segundo boque de la metodología: módulos 5 a 10



Consideraciones finales

En la aplicación de la metodología con emprendedores del CEDEL pudo verificarse que resulta útil para ordenar el proceso de construcción del emprendimiento, detectando y priorizando las necesidades y acciones que este requiere. Pero, más satisfactorio aún, resulta efectiva para generar empoderamiento del emprendedor sobre su idea y, posteriormente, sobre su proyecto de emprendimiento. Para obtener este resultado es muy importante que el proceso sea participativo, de forma tal que el emprendedor no es el mero receptor de indicaciones de cómo hacer las cosas. Por el contrario, es receptor de diferentes estímulos y situaciones que generan un aprendizaje conjunto, en el que el equipo técnico es un orientador pero el centro (real) de las decisiones reside en el emprendedor.

El énfasis en el desarrollo de capacidades debe orientar el trabajo con los emprendedores para que estos al “decidir” no permanezcan, consciente o inconscientemente, presos de la opinión y direccionamiento del equipo técnico. Esto es un problema que suele estar presente en los programas de incubación de micro-emprendimientos, donde es común la dificultad para que el emprendedor, llegado el momento, desarrolle autonomía y se independice.

Hay que advertir que la metodología no proporciona recetas mágicas, sino que oficia como una hoja de ruta que permite orientar al equipo técnico en la práctica. Su rol es ubicar al equipo técnico como agentes promotores de un proceso a través del cual se proporcionan herramientas que ayudan al análisis y la reflexión, con el objetivo de que el emprendedor ejerza su condición, pues él es el único decisor, quién definirá su escenario meta y la estrategia a seguir, asumiendo los riesgos y beneficios que ello conlleve.

En particular, en la aplicación de la prospectiva el equipo debe asumir un papel de usina generadora de insumos para que el emprendedor pueda estar en mejores condiciones de construir su futuro, conjugando lo deseado con lo posible. Es decir, estimular la imaginación, reducir las incoherencias, apoyar la visualización de elementos antes ocultos, facilitar la definición de objetivos claros, favorecer la reflexión estratégica y la planificación, crear un lenguaje común y estructurar la reflexión colectiva. Pero, sobre todo, para ser realmente exitoso se debe permitir y procurar la apropiación de la herramienta por parte de los emprendedores.

Finalmente, si bien la metodología fue desarrollada a partir de la interacción entre la elaboración conceptual y la aplicación práctica con emprendedores, está pendiente una evaluación cuando se haya aplicado a un número suficientemente grande de emprendedores y por un lapso de al menos dos años, recurriendo a un grupo de control para comparar resultados.

Bibliografía

- ASOCAM (2007): *Empoderamiento: conceptos y orientaciones*, Serie Reflexiones y Aprendizajes ASOCAM - Plataforma Latinoamericana de Gestión de conocimientos para el Desarrollo rural y Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE), Quito.
- Bleichmar, S. (2005): *La subjetividad en riesgo*, Editorial Topía, Buenos Aires.
- De Jouvenel, H. (2004) : Invitation à la prospective, *Revista Futuribles*, julio 2004, en línea en <http://www.futuribles.com>, París.
- Dolabela, F. (2005): *Taller del emprendedor*, Ed. Homo Sapiens, Rosario.
- Gartner, W.B. (1988): *Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question*, University of Baltimore, Baltimore.
- Giorgi, V. (2003a): "Niñez, subjetividad y políticas sociales en América Latina. Una perspectiva desde la Psicología Comunitaria". (Inédito)
- (2003b): *De "sujeto sometido" a "sujeto de derecho", educación social y políticas públicas*, Catálogo en Línea del INAU (<http://www.inau.gub.uy/biblioteca/sujetogiorgi.pdf>).
- Godet, Michael (2000): La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, *Cuadernos de LIPS N°5*, Instituto Europeo Prospectiva y Estrategia, Madrid.
- Kantis, H. y otros (2002): *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, Fundes Internacional, BID, Washington.
- Massé, Pierre (1962): Planification et prévision, *La Table ronde*, n°177, Paris.
- Moccio, F. (1990) : *Hacia la creatividad*, Lugar Editorial, Buenos Aires.
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Sen, A. (2000): *Desarrollo y libertad*, Planeta, Buenos Aires.
- (2004): Elements of a Theory of Human Rights, *Philosophy and Public Affairs*, Fall 2004; 32 4, Cambridge.
- (2005): Human Rights and capabilities, *Journal of Human Development*, Vol. 6, No. 2, Jul. 2005, Oxford, pp. 151-166.