



Apartado 2

Descripción del Proyecto

RESUMEN

El plan de formación y reciclaje de técnicos de desarrollo local al servicio del mundo empresarial tiene como principal objetivo complementar, actualizar y reciclar los conocimientos actuales de los técnicos que actúan en el ámbito local al servicio de la creación , dinamización y consolidación de empresas como instrumento principal para conseguir el crecimiento y el desarrollo económico.

Asimismo, también contempla la formación en estas materias en entidades locales en las que no existan dichos técnicos.

En un contexto marcado por el efecto dinamizador que sobre la economía tiene el sector empresarial se considera necesario implementar medidas que contribuyan al asesoramiento y tutelaje de los futuros emprendedores y empresarios.

En este ámbito surge la figura del técnico dinamizador que presta sus servicios al colectivo empresarial. Entre sus funciones están las de acompañar, formar, tutelar y asesorar a todas las personas que han decidido dar el salto hacia la constitución de una empresa.

Obviamente, es de suponer la trascendencia que implica para estos técnicos el disponer de la cualificación necesaria para el correcto desempeño de sus funciones y el continuo reciclaje profesional al que deben ser sometidos para hacer frente a los cambios cotidianos que la sociedad de la información y la tecnología demanda.



En este sentido urge la aplicación de medidas que favorezcan la aparición de profesionales asesores que generen flujos de información a la sociedad , fomenten acciones de autoempleo y contribuyan de esta forma a la reducción de los niveles de desempleo y la generación de bienestar en la economía local.

Asimismo, para la consecución de este objetivo adquiere un papel fundamental la implicación directa de las instituciones públicas locales a través del apoyo material y económico que redunden en una consolidación de la cualificación de los profesionales.

Sólo desde esta perspectiva es posible entender el establecimiento y consolidación de redes transnacionales de cooperación entre aquellas instituciones europeas y latinoamericanas a través de políticas de integración y de establecimiento de objetivos comunes en el contexto de la sociedad de la información.

El presente proyecto por tanto, pretende aglutinar con el pretexto de la promoción del emprendedurismo como excusa a los profesionales que a nivel internacional fomentan la creación y consolidación de empresas para dotarlos de la capacitación pertinente, en las mejores condiciones y de esta forma facilitarles hacer realidad el reto continuo del reciclaje profesional.

El Plan de formación y reciclaje de técnicos de desarrollo local al servicio del mundo empresarial tiene la ambición de establecer una red transnacional entre los distintos agentes locales de Europa y América Latina para el desarrollo de un programa formativo de carácter integral , que abarque todos los aspectos claves de la gestión de una iniciativa local de emprendedurismo. Con el propósito formarse para tutelar, se persigue la formación continua y reciclaje profesional para capacitar con los niveles óptimos de calidad.



El eje del presente programa formativo está constituido por el conjunto de conocimientos que permiten desarrollar una actividad de promoción con los mayores niveles de calidad posibles.

De esta forma se han articulado el conjunto de 600 horas en módulos de aplicación transnacional que constituyen el repertorio de conocimientos comunes que permitan al técnico promotor el desempeño de sus funciones.

De manera genérica citaremos las grandes áreas que abarca el programa:

- Desarrollo local
- La empresa y su entorno
- La idea empresarial
- El emprendedor
- Gestión de la actividad empresarial
- Financiación
- La empresa y el medio ambiente
- Aspectos psicosociales de la actividad empresarial
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Ofimática y nuevas tecnologías de la información
- Gestión de proyectos.

De lo expuesto se intuye el carácter eminentemente práctico del programa que se complementa con la participación activa del alumno a través de acciones colaterales : dinámicas de grupo, establecimiento de mesas redondas, grupos de trabajo, debate sobre distintas experiencias nacionales, coloquios, propuestas de acciones futuras conjuntas, visitas a instituciones, organismos y entidades vinculadas y comprometidas con el desarrollo local endógeno y el desarrollo de un plan estratégico de desarrollo que se aplique en el ámbito de cada socio que participa en el proyecto.



OBJETIVOS

El objetivo fundamental del presente programa es establecer los mecanismos que permitan cualificar, actualizar y reciclar al conjunto de promotores y dinamizadores locales en materia empresarial a través de una acción formativa

integral y del establecimiento de redes de cooperación entre dichos promotores para el desarrollo de instrumentos y medidas que fomenten la creación y consolidación de iniciativas empresariales en sus correspondientes ámbitos locales contribuyendo de esta forma al crecimiento y desarrollo económico.

A través de este proyecto se consigue el reciclaje y el perfeccionamiento profesional de los técnicos que día a día están en contacto con los emprendedores, verdaderos artífices de la dinamización del tejido empresarial y se les dota de la formación necesaria para un mejor desempeño de sus acciones.

El proyecto contempla como objetivo adicional el establecimiento de una red de cooperación internacional entre los distintos socios adheridos al proyecto que favorezca el intercambio mutuo de experiencias y el desarrollo de sinergias entre los mismos.

De esta forma, se fomenta la colaboración en materia de desarrollo económico para el diseño de un plan de desarrollo estratégico adaptado a cada entorno local.

JUSTIFICACIÓN:

El ámbito de actuación del programa se ciñe a Latinoamérica y a Europa.

Los socios que componen el proyecto son:



- Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife (coordinador del proyecto)
 - Consorcio Transfronterizo Bidasoa- Txingude : socio europeo
 - Cámara Municipal Oliveira (Portugal): socio europeo
 - Región Toscana (Firenze) Italia : socio europeo
 - El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo(PNUD) : Ecuador (socio externo)
 - Municipio del distrito metropolitano de Quito: socio latinoamericano.
-
- Bolivia: (Gobierno Municipal de San Javier, de San Ignacio de Velasco, Concepción, Mancomunidad de Municipios Metropolitanos de Santa Cruz (Cotoca, el Torno, la Guardia, Porongo, Santa Cruz de la Sierra , Warnes) : socios latinoamericanos , el CEPAD (Centro para la participación y el desarrollo humano sostenible): socio externo y el Comité Interdistrital de Desarrollo del Sur de valle de Cusco,

Desde el municipio de Santa Cruz de Tenerife se coordina un proyecto que pretende solventar los problemas y necesidades detectados en estos países : falta de cultura emprendedora, insuficiencia de recursos públicos que fomenten el nacimiento de iniciativas emprendedoras, patrones de conducta de aversión al autoempleo, desconocimiento del potencial de recursos de endógenos, e inexistencia de redes de colaboración internacional en materia de creación de empresas e insuficiencia de medios para la formación y el desarrollo local entre otros.

El conjunto de destinatarios de la acción formativa estaría constituido por un técnicos de cada uno de los distintos socios que participan en el proyecto y que asumen la función de establecer acciones en su ámbito de actuación que fomenten el desarrollo económico a través de instrumentos específicos en el marco del acompañamiento, tutelaje y promoción de empresas.



De esta forma, cada colectividad participante se beneficiaría además de por la formación directa del técnico correspondiente y por la posibilidad de repercutir dicho beneficio en el conjunto de emprendedores locales que reciben el tutelaje, la formación y el asesoramiento de dicho técnico y por la replicación de la actividad formativa a escalas intralocales.

Los técnicos dinamizadores constituyen el conjunto de beneficiarios directos del programa por ser el elemento primordial de enlace entre la institución pública que cuenta con recursos materiales y económicos y el pequeño emprendedor local que necesita dichos recursos.

En este sentido , el técnico promotor se configura como el principal aliado para ofrecer sus conocimientos, experiencia y saber hacer al conjunto de la ciudadanía.

Este proyecto se enmarca dentro de los objetivos del programa URB-AL, y de esta forma aspira al establecimiento de alianzas y compromisos en materia de desarrollo regional que facilite el intercambio de experiencias a través de encuentros entre los agentes dinamizadores de las distintas entidades locales participantes del proyecto.

De esta forma el desarrollo económico deja de ser un proyecto utópico y alcanza a los núcleos de población dentro de los cuales se pueden replicar las experiencias y acciones realizadas y adaptarlas a sus necesidades concretas.

Solo a través del establecimiento de estrategias de cooperación se puede aspirar de esta forma a contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas y la calidad de vida de las poblaciones.

Descripción detallada de las actividades.



La acción formativa se compone de una serie de módulos que giran sobre los diversos aspectos que se estiman imprescindibles para asesorar, tutelar y acompañar todas las iniciativas empresariales que surgen en el contexto local . El propósito es que la culminación del proyecto formativo implique para el beneficiario la plena capacitación profesional y en su caso , reciclaje para el ejercicio competente de su labor dinamizadora.

Se ha estructurado el programa a seguir en bloques :

BLOQUE 1: DESARROLLO LOCAL

1.1 El ámbito local.

1.2.El papel del dinamizador y promotor local.

En este primer módulo se introduce al alumno en el ámbito del desarrollo local y en la importancia de considerar los recursos endógenos del territorio en cualquier estrategia de planificación.

Por otro lado, se hace especial hincapié en el papel a desempeñar por el beneficiario de la acción formativa: el promotor y dinamizador local. En este apartado se desarrollará un coloquio cuyo fin será el intercambio de experiencias de los distintos alumnos.

BLOQUE 2 : LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

2.1 El papel de la empresa en las estrategias de planificación.

2.2 La cultura empresarial



En este bloque se abordará el papel de la empresa como elemento dinamizador del entorno local. En esta primera aproximación se reflexionará sobre la empresa como unidad de integración y organización de recursos

materiales y humanos para producir un bien o un servicio a la sociedad. En la segunda parte se abordará la cultura empresarial como fenómeno que regula las distintas relaciones dentro y fuera de la empresa.

BLOQUE 3: LA IDEA EMPRESARIAL

3.1 La idea de negocio : nacimiento, elección y gestión de la idea de negocio.

3.2 Tendencias actuales del mercado: actividades emergentes

Aquí se tratará la idea de negocio , cómo surge y como se gestiona una idea inicial para un proyecto empresarial y se analizará el conjunto de actividades emergentes en la actualidad.

BLOQUE 4: EL EMPRENDEDOR

4.1 Motivaciones y perfil psicológico del emprendedor.

4.2 ¿ Se hace o se nace emprendedor?

El emprendedor es la figura clave e imprescindible para la creación de una nueva actividad, por ello se articula un módulo específico en el que se considera integralmente su papel e importancia.

En este programa se apuesta por un aspecto diferencial respecto a la formación convencional en la que no se consideran los factores psicológicos de la persona que inicia un proyecto.



Así , se realizará un análisis de los principales componentes motivacionales del emprendedor para determinar el perfil psicológico, sus potencialidades cognitivas y actitudes a desarrollar, todo ello diseñado en el ámbito de la inteligencia emocional.

BLOQUE 5: GESTION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

5.1. Gestión de la actividad empresarial

5.2 Gestión comercial:

- Análisis del plan de marketing

- Diagnóstico comercial

- Política, planes y programas comerciales

5.3 Gestión de la producción

- Análisis y diagnóstico de los procesos productivos

- Organización y planificación de la producción

El dinamizador local debe disponer de conocimientos precisos sobre la gestión de la actividad empresarial a fin de desempeñar su función asesora con los niveles de calidad requeridos. Además debe ser capaz de transmitir esa información al colectivo de emprendedores para los que trabaja. De esta forma, en este bloque incluimos la docencia de aspectos claves para garantizar la efectiva gestión de la actividad.

BLOQUE 6 : FINANCIACION

6.1 La problemática de la financiación

6.2 Fuentes de financiación

6.3 Políticas, planes y programas financieros

6.4 Gestión financiera y presupuestaria

6.5 Análisis y diagnóstico de estados financieros



El principal problema al que se enfrenta el emprendedor es la búsqueda de recursos con los que iniciar la actividad. La carencia de los mismos constituye el principal freno a la iniciativa emprendedora y debe ser abordada por tanto , de una manera preferencial en un programa formativo que pretenda dar respuesta a la facilitación de iniciativas emprendedoras.

De esta forma en el bloque denominado Financiación se instruye al alumno en dicha problemática: se analizan con detenimiento los distintos instrumentos financieros accesibles al emprendedor y la forma óptima de obtener recursos para llevar a cabo su proyecto empresarial.

Por otro lado, una vez obtenida la financiación se debe disponer de los conocimientos para analizar la situación financiera de la empresa y detectar la posible falta de recursos para emprender la correspondientes políticas financieras.

BLOQUE 7:LA EMPRESA Y EL MEDIO AMBIENTE

7.1 Sistemas de gestión mediomambiental

7.2 Acuerdos internacionales sobre medioambiente

La actividad se desarrolla en un espacio físico y esto supone la interacción con el medio ambiente. En los últimos años asistimos al creciente interés por el equilibrio entre las actividades productivas humanas y el mantenimiento y preservación de los ecosistemas.

En un contexto marcado por el auge de las políticas que fomentan el desarrollo sostenible, de utilización eficiente de los recursos que garanticen la continuidad en el futuro , se hace indispensable incluir un módulo que reflexione sobre todos estos aspectos.



BLOQUE 8: ASPECTOS PSICOSOCIALES DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

8.1 Las relaciones humanas en el contexto de la actividad empresarial

8.2 Gestión de recursos humanos.

Selección y valoración del personal.

Análisis del perfil.

Selección de personal.

Evaluación del desempeño.

Liderazgo y roles

Habilidades sociales para el emprendedor.

Técnicas de negociación.

Gestión del tiempo

Atención al cliente.

La actividad empresarial supone y requiere el establecimiento de relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización.

Asimismo, en el ámbito interno de la empresa es necesario un análisis de los requerimientos de personal y la implementación de un proceso de selección de personal.

El propósito de este módulo es la formación en estos aspectos que sin duda tienen un efecto directo sobre la gestión de la empresa.

En un primer apartado consideraremos el estudio de las relaciones humanas para centrarnos posteriormente en los conocimientos para gestionar los recursos humanos y para una correcta atención y fidelización del cliente.

Se dotará al alumno del conocimiento de estrategias tendentes a cubrir las demandas de personal de las empresas: el proceso de selección, la entrevista, la motivación del trabajador, etc....

Cada vez es mayor el interés suscitado entre los empresarios por la denominada psicología empresarial, que considera la dimensión humana del



trabajador : sus motivaciones y necesidades de desarrollo profesional para encontrar el punto de compatibilidad con los objetivos de la empresa.

Complementado lo anterior se formará adecuadamente para el trato con el cliente. El éxito de la empresa depende de la capacidad de fidelizar clientes y de llegar a acuerdos atractivos con socios, empresas de la competencia o clientes en general por lo que se impartirán módulos para atención al público y para contextos de negociación.

BLOQUE 9: SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

La empresa debe garantizar al trabajador unas condiciones mínimas de seguridad en la que realizar sus tareas. Por ello en este módulo analizaremos que tipos de medidas son y su utilidad práctica.

BLOQUE 10: OFIMÁTICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

10.1 Gestión de base de datos

10.2 La red: recursos que proporciona

10.3 Comercio electrónico

10.4 El desarrollo de la actividad empresarial en el contexto de las nuevas tecnologías de la información.

BLOQUE 11: GESTIÓN DE PROYECTOS

En este último apartado se aportarán conocimientos sobre formas de desarrollar un proyecto: desde su nacimiento en base al diagnóstico de demandas y necesidades específicas hasta su implementación y evaluación de acciones.



A nadie escapa en la denominada era de la información el cambio que ha supuesto la llegada de internet a la vida cotidianas de millones de personas. Ello ha implicado nuevas formas de organización del comercio, de las transacciones y también de manera especial una nueva forma de entender la actividad económica y el mundo en general.

Hoy en día no se puede emprender de espaldas a la red, la actividad emprendedora adquiere una visión cosmopolita y universal en las que no cabe desaprovechar las desventajas competitivas que la red ofrece.

Conscientes de que este cambio de actitud es con frecuencia demasiado lento con respecto al curso de los acontecimientos se hace necesario dotar al dinamizador y de esta manera a través de el al emprendedor de la formación que facilite subir al tren de la información que ha supuesto una forma revolucionaria de entender el mundo.

Complementando la sesión formativa, se establecen:

- Visitas a instituciones comprometidas con el impulso del emprendedurismo.
- Ponencias de los distintos socios
- Coloquios e intercambios de experiencias
- Dinámicas de grupos para la elaboración de políticas conjuntas de actuación
- Formación, reciclaje y actualización permanente a través de internet
- Edición de material bibliográfico sobre las conclusiones, coloquios, estrategias de colaboración conjunta, etc..

Complementando lo anterior, se establece un programa de formación virtual y la elaboración de un plan estratégico de desarrollo aplicable a cada entorno localy que muestre el nivel de aprendizaje adquirido en el programa formativo.



METODOLOGÍA

La oferta formativa se estructura en su metodología de la siguiente manera:

El contenido del curso será impartido de manera conjunta por los socios adheridos al proyecto. De esta manera cada uno de ellos será el responsable de impartir una serie de módulos dentro del conjunto de los diez bloques temáticos.

Para el primer año se impartirán cinco bloques temáticos: tres en el primer encuentro a celebrar en Tenerife y dos en el segundo (Ecuador)

En el segundo año tendrá lugar la docencia de los cinco bloques restantes.

En cada sesión se realizará la docencia de los módulos correspondientes) que corresponderá con 150 horas de temario, de las cuales 50 son presenciales y las 100 restantes serán impartidas a distancia (a través de internet).

El contenido de las sesiones presenciales comprenderá clases teóricas, ponencias y visitas guiadas a entidades vinculadas al ámbito del desarrollo local.

Con el objetivo de facilitar el conocimiento mutuo entre los socios adheridos al proyecto y favorecer el desarrollo de sinergias entre los mismos se plantea establecer al final del módulo un turno de intercambio de experiencias de los distintos dinamizadores.

Las regiones adscritas se comprometen al finalizar el proyecto de dos años de duración un plan de desarrollo municipal en el que se detallan de manera clara objetivos y políticas a aplicar para su territorio haciendo especial



hincapié en la aplicación de los contenidos asimilados durante el curso y la aplicación de sinergias entre los socios adheridos al proyecto

La evaluación de cada módulo se realizará al finalizar el mismo por parte del coordinador del proyecto mediante un examen- cuestionario que evalúe la adquisición plena del material impartido junto con la presentación del proyecto de desarrollo aplicable al ámbito local de cada socio (al finalizar el periodo de formación de dos años)

La duración del proyecto será por tanto de dos años, en el que se desarrollaran cuatro encuentros entre los distintos socios.

Entre las actividades previstas para la puesta en común se hará especial énfasis en dar a conocer las necesidades específicas locales mas acuciantes del país de cada socio miembro y el establecimiento de políticas de actuación para obtener el crecimiento y el desarrollo económico.

A través de esta metodología se pretende fomentar la creación de una red de cooperación internacional y para ello se prevén encuentros entre los socios en cuatro sedes.

Una particularidad del programa formativo para Técnicos de Desarrollo Local lo constituye la docencia conjunta entre todos los socios.

Así , cada municipalidad participante será la responsable de impartir los módulos asignados dentro de cada bloque temático.

De esta forma los socios colaborarán con el equipo de ejecución (Tenerife) con la realización de aportaciones en trabajo (docencia) así como la organización logística de la celebración de los encuentros en que sean



anfitriones del resto de socios, constituyendo estos aspectos la implicación y participación de cada entidad local en el proyecto.

Esta metodología permite el acercamiento entre los distintos socios, el conocimiento in situ y mutuo, el intercambio de experiencias y el conocimiento de los entornos locales de cada socio. Así cada socio anfitrión, será el responsable de introducir al resto de participantes en su localidad, en su experiencia y hacerle partícipe de su realidad.

El equipo propuesto para la ejecución del proyecto está constituido por dos Técnicos pertenecientes al Centro Coordinador del Proyecto (Santa Cruz de Tenerife).

Duración y plan de actuación:

La duración del proyecto será de dos años:

Para el primer año:

AÑO 1	Actividad	Lugar	Organismo responsable de la ejecución
Meses 1 , 2 y 3	Preparación de primer encuentro	Tenerife	Coordinador con colaboración de socios encargados de impartir módulos
Mes 4	Primer encuentro (docencia, ponencias, coloquios, etc..)	Tenerife	Coordinador con colaboración de socios encargados de impartir módulos
Mes 5 y 6	Elaboración de conclusiones de reunión y realización de formación virtual. Evaluación de alumnos y comienzo de la formación virtual		Coordinador del proyecto
Mes 7 y 8	Preparación de segundo encuentro y evaluación de la formación virtual		Coordinador con colaboración de socios encargados de impartir módulos



Mes 9	Segundo encuentro	Ecuador	Coordinador con colaboración de socios encargados de impartir módulos
Mes 10, 11	Elaboración de conclusiones de reunión y realización de formación virtual		
Mes 12	Evaluación de actividades realizadas durante el primer año		

Para el segundo año está prevista la docencia del segundo bloque del curso en dos reuniones y la elaboración de un plan de desarrollo estratégico de aplicación al ámbito de la localidad de cada socio adherido al proyecto.

RESULTADOS PREVISTOS:

El plan de formación y reciclaje de técnicos de desarrollo local tendrá un impacto directo sobre las colectividades adscritas al proyecto.

En primer lugar el impacto será directo sobre la cualificación de personal que servirá de mediador entre las instituciones públicas y el emprendedor. En este sentido, el programa formativo permitirá contar con especialistas competentes para animar, asesorar, formar y tutelar a los emprendedores que han decidido poner en marcha una iniciativa empresarial.

Asimismo debido al diseño del programa formativo se garantiza la permanente actualización y reciclaje de los mismos.

Por otro lado, refiriéndonos a las regiones adscritas al proyecto cabe destacar la ventaja comparativa que para las mismas supone la inserción en una red de cooperación internacional, con los efectos multiplicativos que ello supone para el desarrollo económico y la generación de mayores niveles de bienestar.

En este sentido cabe mencionar que el resultado material del programa formativo será el diseño de un conjunto de políticas estratégicas a aplicar en el ámbito local de cada socio y que será presentado a las instituciones locales



para su efectivo cumplimiento o su inclusión en las políticas económicas a desarrollar.

Asimismo, las localidades se ven favorecidas por el desarrollo de sinergias entre las mismas. Así, se favorecen las políticas comunes y la conjunción de esfuerzos comunes en aras de la búsqueda de mejoras en el nivel de bienestar social y económico con los consiguientes efectos multiplicativos que ello supone.

Por último, pero no menos importante citar el conjunto de emprendedores que se verán favorecidos por el proyecto, que serán los que percibirán directamente un asesoramiento empresarial, personalizado, y profesional, fruto de la formación recibida por los Técnicos.

Publicaciones y otros resultados

En este apartado cabe citar en primer lugar la edición del material objeto de la docencia. En este sentido se editará una guía en la que se recoja el contenido de las materias impartidas

Asimismo, esta guía será difundida entre el conjunto de instituciones locales comprometidas con el emprendedurismo y al conjunto de emprendedores y organizaciones empresariales para su óptima distribución.

Por otro lado, las conclusiones de cada reunión internacional así como las estrategias locales en materia de desarrollo también serán objeto de edición.

Efectos multiplicadores y repercusiones a corto y largo plazo



Este programa formativo una vez haya sido impartido es susceptible de ser rediseñado por cada socio participante adaptándolo y profundizando en su especialización al conjunto de regiones colindantes con su localidad.

De este modo, uno de los objetivos del proyecto es formar a profesionales para que luego puedan replicar esta actividad en su espacio físico y de esta forma aunar esfuerzos en el ámbito de su localidad entre los distintos agentes sociales y económicos para la aparición y consolidación de iniciativas locales.

Con el proyecto formativo se pretende en definitiva crear dinamizadores, catalizadores de la actividad económica que sirvan de nexo entre las necesidades encontradas y las posibles soluciones a aportar.

Es lógico prever que una vez vistos los resultados de la formación y el efecto multiplicador que supone para la dinamización del tejido socioeconómico de la localidad , las instituciones públicas fomenten el desarrollo de actividades similares y complementarias y se comprometan con el reforzamiento y estimulación de las iniciativas emprendedoras.

A nivel social, también cabe citar la adquisición de habilidades para el emprendedurismo y la superación de obstáculos psicológicos para la creación de empresas.

El objetivo del proyecto pretende seguir una línea continuista en el tiempo para lo cual se establece el compromiso y la voluntad de buscar patrocinadores y entidades públicas o privadas que financien el proyecto , así como el destino de partidas económicas futuras para el mantenimiento de las actividades formativas.