

LA EXPERIENCIA DE ISF ASTURIAS EN ÁFRICA SUBSAHARIANA: 20 AÑOS APOYANDO EL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO

Introducción

A principios del presente siglo, el Programa Barrios -programa de cooperación para el desarrollo que *Enginyeria Sense Fronteres* (ESF) desarrollaba en Camerún- abordaba la mejora de las infraestructuras básicas de varios barrios desfavorecidos de la capital de este país, Yaundé. Posteriormente, se detectó la necesidad de incorporar a dichas acciones otras vinculadas al desarrollo local, incluyendo la movilización y la articulación de la sociedad de los barrios y la implicación de los poderes públicos locales.

Estas nuevas necesidades constituyeron el caldo de cultivo donde después sería incorporada la idea de fomentar la creación de empleo. En 2005, Ingeniería Sin Fronteras Asturias (ISFA), que contaba con experiencia previa en el campo de la promoción socioeconómica en países pobres -como es el caso del proyecto de “Apoyo al movimiento asociativo local y promoción de microempresas en la región de Niassa, Mozambique” y en colectivos desfavorecidos asturianos, se encargó junto con la contraparte local *Environement, Recherche et Action au Cameroun* (ERA) de formular el “Proyecto de promoción del emprendimiento asociativo” que comenzó desarrollándose en cinco barrios desfavorecidos y de crecimiento espontáneo de la capital camerunesa y que a finales de 2011 ya había alcanzado a veintiséis barrios. ISFA fue corresponsable de este programa hasta principios de 2008 cuando ESF asumió la gestión y financiación del proyecto mencionado.

En 2009, ISF Asturias inició un nuevo proyecto de cooperación en otro país africano, en este caso Angola, mediante un convenio de colaboración con el *Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África* (IEPALA) y la contraparte local *Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente* (ADRA). Surgió así el “Proyecto para el aumento de la capacidad emprendedora en Malanje, Angola” donde se comenzó con un proceso de detección de necesidades con relación a la formación técnica y al fomento del emprendimiento en el municipio de Malanje hasta la creación y consolidación en 2016 de estructuras económico-productivas, con especial atención a los derechos de las mujeres y de los grupos vulnerables.

Estos dos últimos proyectos socioeconómicos fueron articulados usando como bases conceptuales una tesis doctoral sobre cooperativismo y desarrollo, un proyecto fin de carrera sobre centros de empresas en zonas desfavorecidas y otro proyecto fin de carrera sobre la evaluación y gestión de la tecnología y del conocimiento en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, todos ellos elaborados por voluntarios de ISF Asturias. Gracias a la financiación obtenida desde 2005 hasta 2016 por parte de diversas entidades (como la Agencia Asturiana de Cooperación al Desarrollo o el Ayuntamiento de Gijón), fue posible poner en marcha el correspondiente conjunto de acciones e ir aprendiendo de los sucesivos errores y aciertos que iban surgiendo al adaptar participativamente una metodología procedente del Norte a una realidad tan diferente y compleja. Como ya se ha indicado, tras la salida de ISFA del Programa Barrios en Camerún

se canalizó la experiencia obtenida hasta entonces hacia un nuevo proyecto en Angola, donde se ha ido generando y clasificando la documentación de una forma más eficiente y se han corregido algunos de los errores detectados en los proyectos anteriores. A finales de 2016 se formalizó la retirada también de Angola, estando actualmente ISFA en un proceso de búsqueda de una nueva región subsahariana donde echar una mano.

El propósito de esta serie de documentos es mostrar, desde un enfoque autocrítico constructivo, las tres colaboraciones de Ingeniería Sin Fronteras Asturias (ISFA) en Mozambique, Camerún y Angola.

Siguiendo el orden cronológico, esta primera entrega resume los contenidos principales del proyecto desarrollado en Niassa (Mozambique). El objetivo es conocer los aciertos y errores de este primer proyecto que sentó las bases de las posteriores colaboraciones en Yaundé (Camerún) y Malanje (Angola), de las que se compartirá información en las dos próximas semanas.

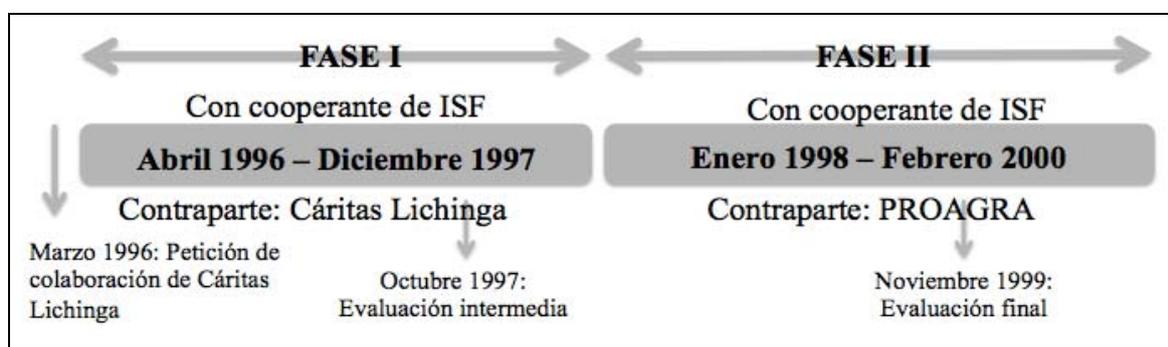
Experiencia de Ingeniería Sin Fronteras en Niassa, Mozambique

Descripción de la colaboración

El inicio de la actividad de la organización no gubernamental para el desarrollo Ingeniería Sin Fronteras Asturias en la región de Niassa (Mozambique) comenzó en abril de 1996 tras la petición de la sección de Cáritas en la zona (Cáritas Lichinga), que había detectado la necesidad de realizar un programa de apoyo a actividades empresariales. Este proyecto denominado *Programa de Promoción de Microempresas (PPM)* finalizó en su fase I en diciembre de 1997 tras la marcha de la contraparte local Cáritas Diocesana de Lichinga.

Posteriormente, desde enero de 1998 hasta febrero de 2000 tuvo lugar la fase II de la colaboración bajo el marco del proyecto de *Apoyo al movimiento asociativo local y promoción de microempresas en la región de Niassa, Mozambique* junto con la Asociación para el Progreso Agrario de Niassa (PROAGRA) como contraparte local y la incorporación de personal cooperante por parte de ISFA. La experiencia de ISFA sobre el terreno terminó en el año 2000 tras el traspaso del proyecto a la ONGD local PROAGRA. Sin embargo, ISF Asturias realizó actividades de acompañamiento hasta 2003 cuando la asociación abandonó definitivamente la colaboración.

Figura 1: Características del proyecto de cooperación de ISFA en Niassa



La figura 1 muestra el marco temporal de la actuación en Mozambique, las evaluaciones realizadas así como varias características significativas de cada fase.

Como consecuencia de que los primeros fondos concedidos por varias entidades para la fase I del proyecto no estuvieron disponibles hasta noviembre de 1996, las actividades que se desarrollaron hasta entonces consistieron en la identificación y diagnóstico del territorio, deliberación sobre la posible población beneficiaria, elaboración de estrategias de implementación y otras cuestiones preliminares. A partir de noviembre de 1996, tras la llegada de los fondos, fue posible comenzar con la fase de ejecución y seguimiento de las microempresas previamente identificadas.

El proyecto tuvo como ámbito de actuación la totalidad de la provincia de Niassa, que está dividida en 15 distritos y que se caracteriza por ser una región extensa y aislada en el norte de Mozambique. La estrategia que se siguió para conseguir un impacto significativo en un terreno tan vasto y remoto fue el apoyo de las principales ONGD que ya trabajaban en cada distrito previamente a la colaboración de ISF.

A la hora de priorizar y seleccionar las zonas de actuación de la primera fase y el elenco interlocutor en cada zona, se tuvieron en cuenta los factores siguientes:

- **Disponibilidad de los recursos financieros.** El hecho de que los fondos del proyecto llegaran progresivamente representó una lógica restricción al gasto y, por tanto, no se comenzó con todos los distritos a la vez.
- **Grado de necesidad** de las zonas posibles beneficiarias.
- **Accesibilidad** de estas zonas y facilidad para el seguimiento y control.
- En la selección de las personas y entidades interlocutoras y colaboradoras, se intentó priorizar el contacto con **ONGD locales**, que asegurasen la sostenibilidad futura del proyecto.

El proyecto de promoción de microempresas en su fase I se articuló en dos ramas principales: acciones formativas y financiación de las microempresas.

Las acciones formativas tenían dos objetivos fundamentales:

- **Formar a la población emprendedora** de las iniciativas empresariales, principalmente en temas de gestión.
- **Formar a los cuadros** de las organizaciones locales o contrapartes.

En cuanto a la financiación de las microempresas y debido a las características de la zona de intervención (aislada y de pobreza extrema), se optó por la gestión de un fondo rotativo propio constituido con parte de los fondos obtenidos por ISFAA. Sin embargo, la desincronización entre los fondos y el desarrollo del proyecto condicionó los créditos puestos a disposición de las microempresas hasta noviembre de 1996. Aun así, la identificación realizada en los meses previos permitió, a partir del mes de diciembre de 1996, la financiación de las microempresas que recoge la tabla 1.

La segunda fase del proyecto no sólo contempló la promoción de microempresas sino también el apoyo al movimiento asociativo local, nuevo enfoque surgido tras la evaluación que se realizó al término de la fase I del proyecto y que se concretó en consultoría y apoyo institucional a PROAGRA (nueva contraparte local para la fase II del proyecto tras el abandono de la zona por parte de Cáritas Lichinga). Además, se fomentó la capacidad del Centro Social de Marrupa como entidad volcada en el desarrollo comunitario y la

promoción de la cultura. Este centro había tenido un gran impacto en Marrupa cumpliendo parte de sus grandes potencialidades.

Tabla 1: Relación de microempresas financiadas por la fase I de la colaboración en Mozambique

ACTIVIDAD	PRÉSTAMO	PLAZO DE DEVOLUCIÓN
Empresa de reparación de aparatos eléctricos	1500 dólares	10 meses
Empresa de carpintería	3500 dólares	Información no disponible
Empresa de producción e impresión de materiales educativos	500 dólares	5 meses
Empresa de fabricación de instrumentos de latón	1300 dólares	15 meses
Financiación de la construcción de una instalación para albergar actividad de molienda	800 dólares	6 meses
Financiación para la compra y rehabilitación de una camión	4300 dólares	4 meses
20-30 microempresas agrícolas	15000 dólares	Tres años
4 microempresas	5000 dólares	Tres años
Microempresas en Mandimba ligadas a la promoción de la mujer	9000 dólares	Tres años

En cuanto a las acciones ejecutadas a propósito de la promoción de microempresas durante la fase II, la tabla 2 muestra la relación de empresas financiadas hasta el momento en que se realizó una nueva evaluación en noviembre de 1999, su estado (en cuanto a si continuaba o no la empresa, independientemente del grado de cumplimiento de las devoluciones del crédito), los puestos de trabajo creados, el crédito concedido y su situación respecto a la devolución o morosidad (al día, atrasado menos de un año y atrasado más de un año). Aunque la tabla anterior se refiere a lo ejecutado en la segunda fase del proyecto, también se incluyen las empresas financiadas en la primera fase. Esto se debe a que, aunque los contratos fueron efectuados en la primera fase, durante la segunda se realizaron acciones de seguimiento, formación y asesoría técnica.

Tabla 2: Relación de acciones promovidas en la fase II de la colaboración en Mozambique

AÑO	BENEFICIARIO	Estado en Nov. 1999	Empleo creado	Crédito (USD)	Devolución / morosidad
1996 1997	Sr. Bento-Electrodomesticos	Parado	4	1.500,00	Atras. > 1 año
	Ass. PROAGRA-Marrupa 3 proyectos	Continúa 1/3	8	15.000,00	-
	Ass. PROAGRA-Maúa 17 proyectos agrícolas	Continúa	75	5.000,00	-
	Sr. Artur-Latoeria	Parado	3	1.300,00	Atras. > 1 año
	Sr. Fresco-Artes Gráficas	Continúa	4	500	Atrasado
	Sr. Mussua-Moageira	Continúa	3	800	Al día
	Sr. Janel-Comercio	Continúa	3	4.400,39	Al día
	Ass. ESTAMOS-Mandimba 16 empresas	Continúan 4	16	9.000,00	-
	Sr. Bahati-Padaria	Cambio	3	132,01	Al día
	Sr. Gregorio-Moageira	Continúa	4	1.300,00	Al día
	Sra. Sumbuleta-Ladrillos	Parado	2	1.000,00	Atras. > 1 año
	Sr. Janel-Comercio II FASE mismo proyecto			6.150,53	Atras. >1 año
	Sr. Joao-Carpinteria	Parado	3	3.500,00	Atrasado
	1998	Sr. Gregorio-Moageira II FASE mismo proyecto			615,5
Sr. Bahati-Padaria II Fase mismo proyecto		Cambio		314,51	Al día
Sr. Chimbundu-Barco		Continúa	1	611,55	Atrasado
Sr. Gervás-Comercio		Parado	2	2.400,00	Atras. > 1 año
Sr. Fresco-Artes Gráficas II FASE mismo proy.				560	Atras. > 1 año
Sr. Kiba-Horticultura		Cambio	3	258,78	Al día
Sr. Anabela-Padaria		Parado	2	85,81	Atras. > 1 año
Sr. Fresco-Artes Gráficas III FASE mismo proy.				3.280,00	Atrasado
Sr. Janel-Comercio III FASE Proyecto casa		Parado	10	3.700,00	Atras. > 1 año
Sr. Ali Casimo-Bicicletas		Continúa	3	257,2	Atrasado
Sr. Chimbundu-Barco II FASE mismo proyecto				328,98	Atrasado
1999	Ass. KARIBU-Horticultura	Continúa	6	971,91	Atrasado
	Sra. Juliao Tomas-Cabelereiro	Continúa	3	1.600,00	Atrasado
	Ass. ASEMA-Aserradero	Continúa	5	2.000,00	Al día
	Ass. SERMOVEL-Aserradero	Continúa	4	1.800,00	Atrasado
	Ass. ASEMA-Aserradero II FASE mismo proy.			650	Al día
	Sr. Chimbundu-Barco III FASE mismo proy.			1.300,00	Al día
	Sra. Leonor-Pasteleria	Continúa	3	2.000,00	Atrasado
	Sr. Harare-Zapatería	Continúa	3	900	Atrasado
	Ass. SERMOVEL-Aserradero II FASE mismo proy.			300	Al día
	Sr. Harare-Zapatería II FASE mismo proy.			1.500,00	Al día
	Ass. PROAGRA-Marrupa II FASE 2 proy. nuevos	Continúa	7	5.000,00	-
	Sr. Batane-Frangos	Continúa	1	350	Al día

En relación con el funcionamiento del fondo rotativo de crédito que se había establecido para financiar las microempresas surgidas, la situación respecto a las devoluciones, morosidad o descapitalización del mismo hasta octubre de 1999 se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Situación del fondo rotatorio en Mozambique hasta octubre de 1999

CONCEPTO	CANTIDAD (USD)	%
Montante de crédito prestado hasta el 31 de octubre de 1999 (excluyendo contratos con ONG's)	49.295,54	100
Devuelto dentro del plazo	15.421,17	31,3
Atrasado entre 30 días y 1 año	16.514,98	33,5
Atrasado más de 1 año (descapitalización)	17.359,39	35,2

Además de la financiación de microempresas, en la fase II se realizaron otras acciones dirigidas a la población emprendedora. Algunas de estas acciones supusieron una continuación de labores iniciadas en la primera fase del proyecto. Sin embargo, otras actividades constituyeron novedades y fueron fruto de las enseñanzas obtenidas a partir de la experiencia anterior. En general, en la segunda fase, los mecanismos de gestión se pudieron desplegar con mayor eficacia, como consecuencia de la dedicación exclusiva y especializada del personal incorporado al proyecto por parte de ISFA. Las acciones desarrolladas en la segunda fase fueron las siguientes:

- **Formación de la población beneficiaria de los créditos.** Fue una de las novedades incorporadas en la segunda fase del proyecto. A la totalidad de la población beneficiaria se le ofrecía y exigía el paso por un breve cursillo de formación personalizada durante el proceso de identificación de la idea empresarial. Esta formación fue impartida por el personal cooperante de ISF Asturias en colaboración con el personal delegado del PPM de la contraparte. La duración del cursillo variaba entre 1 o 2 días (dependiendo del grado de formación previa de la persona beneficiaria) y en él se daban unas nociones básicas de gestión de empresas y contabilidad, con ejercicios prácticos de simulación.
- **Documentación anexa a los contratos.** La realización de contratos ante notario fue una práctica iniciada en la primera fase, desde los inicios del proyecto. En la segunda fase se consiguió dotar al acto contractual de mayor formalidad a través de las siguientes herramientas:
 - En el momento de la firma del contrato se hacía entrega a la persona beneficiaria de un folleto explicativo con los siguientes contenidos: copia del contrato, instrucciones de funcionamiento, copia de la declaración de bienes pignorables y modelo y periodicidad de los informes a presentar al PPM.
 - La declaración expresa de bienes pignorables fue otra de las novedades introducidas en la segunda fase. En la primera fase ya se incluían cláusulas en los contratos donde se decía que la persona beneficiaria respondía del crédito contraído con sus bienes, pero no se especificaba cuáles eran estos. Con la inclusión de un documento aparte con la mención específica de los bienes pignorables se dio un paso más en cuanto al grado de formalidad, presión y corresponsabilidad.

- **Gestión de la cartera de crédito.** Tras los primeros dos años de andadura del proyecto, se hizo necesaria la aplicación de mecanismos para disponer de una evaluación continua sobre la calidad de la cartera de crédito. En este sentido, fue preciso establecer criterios sobre bajo qué hipótesis un crédito se encontraba dentro de plazo, cuándo se encontraba en riesgo, y cuándo se podía empezar a dar por perdido (descapitalización). Para ello, se realizó un estudio documental sobre algunas experiencias de microfinanzas en países del Sur y se optó por uno de los criterios más extendidos, el cual toma en cuenta la siguiente clasificación:
 - Se considera como porcentaje de cartera *al día* aquel cuya devolución fue efectuada cumpliendo con las fechas que aparecen en el contrato o, como mucho, con un atraso no superior a 30 días.
 - Se considera como porcentaje de cartera en *riesgo* aquel cuya devolución se encuentra atrasada entre 30 días y 1 año.
 - Se considera como porcentaje de cartera *perdido* o *descapitalizado* aquel cuya devolución está atrasada más de 1 año.
- **Asesoría jurídica.** PROAGRA contó desde el segundo semestre de 1998 con un asesor jurídico que, además de prestar sus servicios para las causas judiciales relacionadas con la asociación, también comenzó a realizar un seguimiento a las personas morosas del PPM.

Al finalizar la ejecución del proyecto, se determinó que se había apoyado la creación de 60 microempresas y 177 puestos de trabajo. Algunas de estas microempresas tuvieron un gran impacto (por prestar servicios muy deseados en ciertas zonas) y efecto demostración. Además, algunas de ellas presentaron buenos resultados financieros y de gestión.

Figura 2: Sesión formativa en Niassa



En cuanto a la capacitación de la contraparte, había personal local capacitado para gestionar el PPM y PROAGRA progresó en su consolidación con ONGD local. La figura 2 ilustra una sesión formativa prestada por ISFA a la contraparte PROAGRA.

Además, el PPM sirvió para generar una *conciencia sobre el crédito* en Niassa que podría llegar a ser la base de proyectos más ambiciosos. Finalmente, el grado de aceptación del proyecto por parte de la comunidad y las autoridades fue muy alto.

Análisis crítico de la colaboración y lecciones aprendidas en Mozambique

La experiencia en Mozambique sirvió como primera aproximación al fomento del emprendimiento en un país del Sur por parte de ISFA. Gracias a que el proyecto se realizó en dos fases y a que se realizaron dos evaluaciones al término de cada una, fue posible realizar un análisis profundo y crítico de la actuación de cara a corregir posibles errores o desviaciones durante la ejecución, apreciar si la acción estaba verdaderamente adaptada a los objetivos y si estos eran realmente pertinentes, realistas, realizables y si finalmente fueron alcanzados. Además, todo ello facilitó un valioso aprendizaje cara a posteriores intervenciones en otros países.

Las evaluaciones de la primera y segunda fase revelaron las siguientes deficiencias:

- El **desfase entre las acciones planificadas y la existencia de fondos** comprometió la financiación de las microempresas y la formación necesaria tanto por la población emprendedora como por las ONGD asociadas con ISFA o contrapartes.
- No haber realizado una identificación previa de la colaboración supuso que se infravalorase la **extensión vasta y poco accesible de la región beneficiaria** así como la falta de recursos humanos. Si bien es cierto que se contaba con un número considerable de ONGD de apoyo en cada uno de los distritos, estas asociaciones contaban con orígenes, recursos, financiación, sostenibilidad y autosuficiencia dispares así como marcos temporales de intervención diferentes lo que dificultó el seguimiento de muchas de las microempresas así como de la formación existente por los cuadros de las asociaciones.
- Se obvió que el **concepto de crédito** podía bien no estar arraigado en la población beneficiaria, bien no funcionar mediante las bases habituales en países del Norte.
- No se discriminó **ninguna actividad propuesta** por la población emprendedora ni se les solicitó **ningún plan de empresa**. Tampoco se hizo una identificación previa del contexto socioeconómico de la región para determinar qué actividades podrían ser más viables.
- Existieron **conflictos con la contraparte PROAGRA**. Durante el desarrollo del proyecto surgieron conflictos con personal relevante de la organización y, parte de este, tuvo que ser expulsado. Asimismo, las microempresas gestionadas directamente por PROAGRA presentaban, en general, malos resultados financieros, causados en parte por la mala gestión, pero también por presuntos desvíos de fondos cuya responsabilidad era muy difícil de depurar. Sin embargo y conociendo el contexto social de Niassa, estos hechos no constituían nada

fuera de lo común y por tanto, no supusieron una valoración negativa de la contraparte.

- Se supuso erróneamente que existía **cultura del crédito**. La aceptación del dinero como crédito por parte de la población beneficiaria del PPM y no como donación fue otra de las hipótesis que solo se cumplió en parte, como consecuencia de tratarse de una experiencia piloto, en un contexto social en que los proyectos de microfinanzas eran una novedad y la cultura del crédito no estaba arraigada. Como consecuencia, el fondo rotativo se descapitalizó un 35% (25% más del porcentaje previsto).

A partir de los errores anteriores, se identificó la lista siguiente de lecciones aprendidas:

- **Fase de identificación insuficiente.** Hubiera sido deseable la realización de un estudio previo en mayor profundidad (3 meses como mínimo, en exclusiva) sobre los siguientes aspectos:
 - Verificación de hasta qué punto y bajo qué hipótesis en Niassa se daban las condiciones mínimas necesarias para implantar un proyecto de promoción de microempresas.
 - Visita a proyectos similares en otras zonas de África con características similares a las de Niassa.
 - Establecimiento y asentamiento de criterios para la gestión del fondo rotativo y la determinación de la posible población beneficiaria del PPM.
 - Análisis de puntos fuertes y débiles de la contraparte local.

En este caso, la identificación comenzó con personal de ISF Asturias desplazado permanentemente en la zona.

- Es necesario **planificar la intervención para que los fondos estén disponibles** cuando así se requieran y no tener que depender de la financiación preliminar de las contrapartes.
- Pese a contar con numerosas ONGD locales como **contrapartes**, es necesaria una fase de identificación previa para determinar el estado, visión y futuro de las mismas así como la formación e involucración de sus cuadros para evitar colaboraciones con contrapartes inestables (como Cáritas) o precarias (como PROAGRA).
- **Colaboración del personal cooperante de ISFA en la zona de actuación.** El envío de personal cooperante fue una decisión acertada. Los logros del proyecto no habrían sido posibles sin su participación. El desempeño de su trabajo fue satisfactorio y muchas de las desviaciones en los resultados se debieron a causas que excedían sus posibilidades. A la hora de seleccionar personal cooperante para trabajar en una región como Niassa hay que tener en cuenta dos factores determinantes:
 - Capacidad técnica y experiencia en el puesto a desempeñar.
 - Fortaleza física y mental, constancia, austeridad, capacidad y motivación para superar las dificultades en una realidad de gran dureza.

Además, el apoyo de ISF Asturias en el Norte fue insuficiente ya que el personal cooperante de ISFA en Mozambique contaba únicamente con el soporte de una persona en el Norte.

- Es fundamental **establecer una correlación entre la disponibilidad de recursos humanos y materiales y las actividades y extensión abarcables** (tanto extensión geográfica de territorio como de número de microempresas bajo programa). En proyectos de promoción de microempresas es necesario acompañar a la persona emprendedora desde los orígenes de la idea, pasando por la obtención de la financiación de la misma hasta el seguimiento de la empresa en sus primeros meses o años de vida. Además, el haber planteado acciones simultáneamente en distritos tan lejanos como Lichinga, Mandimba, Maúa y Marrupa, con los recursos humanos y materiales disponibles, fue una de las causas fundamentales de desviación de resultados respecto a lo esperado. Los largos viajes y las grandes dificultades de comunicación mermaron la capacidad de hacer un trabajo de mayor calidad en cuanto a planificación, seguimiento y control de las acciones. En parte fue un error de concepción del proyecto, aunque también fue fruto de la peculiar historia del mismo: en la primera fase la contraparte fue Cáritas Lichinga, la cual actuaba en toda la provincia gracias a su amplia red de misioneros; en la segunda se vio a PROAGRA como una contraparte más idónea, pero más débil que Cáritas respecto a su capacidad y medios para implementar una acción en un territorio tan amplio y disperso.
- Es primordial **establecer previamente el tipo de proyectos** que se deberían priorizar para el futuro. Debido al claro aislamiento que sufría la región de Niassa y al escaso desarrollo a todos los niveles, las actividades económicas que tenían un mayor futuro a medio plazo eran aquellas que se enmarcaban en el sector primario (agricultura y pesca) y al sector servicios.
- Es necesario **adecuar la experiencia adquirida con la concesión de los primeros créditos y su devolución al entorno**. La experiencia marcará paulatinamente las características que deberán tener los créditos en un territorio o contexto determinado. A modo de ejemplo se citan las modificaciones que se llevaron a cabo en la fase I del PPM:
 - Se cambió la política de las devoluciones. Se consideró más apropiado dejar un tiempo de carencia y establecer la devolución del crédito por tramos, en vez de hacerlo de una sola vez al final del período.
 - Se concedieron créditos a aquellas microempresas con visos de futuro, es decir, cuya actividad fuese viable, cuyo personal emprendedor tuviese un cierto nivel de formación en correlación con la actividad, etc. De esta manera habría mayores posibilidades de éxito y la actividad podría beneficiar o revertir en la población en general.
 - Se estableció un tipo de interés en función de las expectativas empresariales. De esta manera se establece un nivel mínimo de exigencia que estimula a las personas emprendedoras.

- Es crucial realizar un **seguimiento de las microempresas**, al menos durante la duración del crédito. De esta manera se estaría a tiempo de corregir posibles desviaciones o incluso la malversación del crédito concedido. A este respecto otra medida llevada a cabo fue la estipulación en el contrato del crédito de la entrega de informes periódicos para el seguimiento de la actividad empresarial por parte del proyecto.
- Es necesario **realizar un asesoramiento de las ideas empresariales y un apoyo logístico**, además de la financiación de las microempresas. La consultoría técnica resultó un componente fundamental del proyecto, no sólo por su necesidad de cara a la implementación de las microempresas sino también por la sinergia surgida con otros proyectos locales que se apoyaron desde el PPM y que sólo ofrecían financiación, dejando entrever una carencia a nivel técnico o de gestión.
- **Marco temporal de la colaboración.** El tiempo previsto de la segunda fase (dos años) para el acompañamiento ISFA a PROAGRA fue muy corto. Este tipo de procesos, con una componente de consultoría y promoción de una ONGD local a través de una ONGD extranjera, deberían tener una duración, en el caso del contexto de Niassa, de al menos 5 años. El acompañamiento a las microempresas surgidas con el apoyo del PPM también fue insuficiente. Muchas empresas fracasaron, no únicamente en la devolución del crédito, sino hasta dejar de existir.
- **Idiosincrasia de la zona de actuación.** El hecho de que el desarrollo de la sociedad civil fuese muy incipiente en la región de Niassa y que, además, existiesen muy pocos grupos locales en los que se pudiese confiar para trabajar por el desarrollo del territorio, llevó a la conclusión de que existían otras zonas del Sur donde el trabajo sería más fácil a todos los niveles. Si, pese a todo, se optara por seguir trabajando en Niassa o en una región afín, se deberían asumir las implicaciones y riesgos inherentes a esta decisión.

Finalmente y de cara al traspaso del PPM a la contraparte local PROAGRA, se estimó tras la evaluación de 1999 que PROAGRA precisaba consultoría externa durante al menos 2 años más. De ahí, el acompañamiento de ISFA como asesoría técnica hasta el año 2003 cuando se abandonó definitivamente la colaboración en Mozambique.