

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

El texto que sigue está sacado del proyecto fin de carrera de Yésica Rodríguez Lozano: "Metodología para la promoción del emprendimiento asociativo en programas de cooperación para el desarrollo" (p. 124-140)

Experiencia de Ingeniería Sin Fronteras en Yaundé, Camerún

1 Descripción de la colaboración en Camerún

La ONGD Ingeniería Sin Fronteras Asturias se involucró entre 2005 y 2008 en un proyecto de promoción del microemprendimiento asociativo en varios barrios pobres de Yaundé. Este proyecto se enmarcó dentro de una intervención más amplia denominada *Programa Barrios*, cuyo objetivo general era mejorar la calidad de vida de la población en barrios de hábitat informal, o crecimiento espontáneo, de la capital camerunesa sin acceso a servicios urbanos básicos. La experiencia comenzó con 5 barrios, alcanzó a 9 barrios en 2008 y aumentó hasta 26 barrios bajo programa a finales de 2011, cuando el proyecto era gestionado únicamente por ESF en tándem con ERA. Las acciones se articulaban mediante proyectos de barrio, a partir de intervenciones basadas en el fortalecimiento del tejido social y en la implicación progresiva de los poderes públicos en los barrios marginales. El programa contaba con la asistencia técnica y financiera de dos ONGD extranjeras (ISF Asturias y ESF –Enginyeria Sense Fronteras de Catalunya-) que lo gestionaban en consorcio con una tercera ONGD, o contraparte, de carácter local (ERA - Environnement, Recherche et Action-). La contraparte ERA había nacido de la voluntad de un grupo de personas investigadoras, ingenieras y sociólogas camerunesas de hacer accesibles los resultados de sus investigaciones a las capas sociales más pobres. Desde su creación, ERA desarrollaba actividades con el objetivo de disminuir la tasa de concentración de residuos en ciudades y zonas rurales, de incrementar el acceso al agua potable en las periferias de las grandes ciudades y de limitar las emisiones que provocaban el efecto invernadero. Su estructura estaba basada en un coordinador general que dirigía dos divisiones: la social, compuesta por animadores socioculturales (en su totalidad hombres) con distintas formaciones académicas, y la técnica, formada por un ingeniero y una ingeniera.

La zona de intervención del Programa Barrios era el distrito municipal de Yaundé 6, que contaba con 24 barrios. Este distrito, situado en el sudoeste de la ciudad, contaba con una

alta densidad de población y algunos de sus barrios presentaban un relieve muy accidentado. Además, estaba deficientemente provisto en cuanto a red viaria y servicios como el abastecimiento de agua, la recogida de residuos domésticos, etc. Además, al tratarse de un distrito de crecimiento espontáneo había quedado fuera del alcance de los poderes públicos y la población de estos barrios tenía la sensación de estar abandonada. En esta situación de crecimiento urbano espontáneo y en un marco de crisis económica en la que el sector informal tomaba cada vez más fuerza, se hacía necesario no solo abordar el acondicionamiento urbano sino también la integración sociolaboral de la ciudadanía de estos barrios, procurando fórmulas imaginativas y de bajo coste que combinaran los recursos de los poderes públicos (a quienes pertenecía esta tarea) con los de la Sociedad Civil y la propia población que sufría las consecuencias de los servicios deficientes o inexistentes. Este enfoque de desarrollo se identifica con el desarrollo local, que pretendía la evolución de un territorio mediante un proceso de movilización de los recursos endógenos al servicio de la promoción social y personal de la comunidad local. Además, la inclusión de fórmulas imaginativas y de bajo coste se identificaban con el concepto de tecnología apropiada y que garantizaría la sostenibilidad del proyecto.

ESF llevaba colaborando con ERA desde 1997 y ya había detectado, antes del inicio de la contribución de ISF Asturias en 2005, que los barrios de hábitat informal del distrito de Yaundé 6 presentaban las siguientes carencias: falta de vialidad para acceder a las viviendas y para desplazarse por el barrio en general, falta de cunetas pluviales, suministro insuficiente de agua corriente, mal acondicionamiento de las letrinas, ausencia de servicio de recogida de basura, insuficiencia de infraestructuras sociales y altos índices de subempleo y desempleo. De hecho, ESF ya había desarrollado en 1997 una experiencia piloto en el barrio Melen IV del distrito de Yaundé 6, realizando tareas de pavimentación de pistas peatonales, construcción de escaleras, muros, cunetas y letrinas con fosa ventilada, además de estudios socioeconómicos que permitieron obtener un mejor conocimiento de la población beneficiaria. Paralelamente, durante la ejecución del proyecto piloto en Melen IV personal de ERA coordinó la elaboración de un estudio consultivo financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 2001 denominado *Programas Municipales Integrados de Lucha contra la Pobreza en el Distrito de Yaundé 6*) y que el ayuntamiento de Yaundé 6 convirtió en documento de

referencia en sus estrategias de desarrollo urbano. Con estos antecedentes y tras una fase previa de identificación desarrollada en 2002, ESF y ERA, pusieron en marcha un proceso de selección de 5 barrios, 3 urbanos (Elig-Effa 7, Melen I y Melen 8B) y 2 periféricos (Nkon-Nkana-Plateau y EBA), donde seguir desarrollando el *programa de barrios*¹, siendo la experiencia piloto de Melen IV decisiva a la hora de planificar la intervención en el resto de barrios a partir de 2003. Así se diseñaron los tres ámbitos de intervención adicionales al componente de infraestructuras básicas del Programa Barrios:

- **Componente sociocultural** donde las acciones se encaminaban a fortalecer el papel de los comités de animación al desarrollo (CAD) de los barrios como espacios de decisión, representativos de la realidad y líderes en la defensa y el seguimiento de las acciones en infraestructuras que se habían definido en su seno; facilitando la toma de ese espacio de participación por parte de la población y, en especial, por los grupos tradicionalmente no reconocidos como las mujeres y la población joven.
- **Componente político** donde se procuró crear mecanismos de comunicación entre la administración local y los CAD, reforzando al mismo tiempo la noción de ciudadanía entre la población de los barrios.
- **Componente socioeconómico** donde se buscó tanto fomentar la solidaridad entre la población de los barrios (mediante la figura de la “*tontines*” o sistema informal de micropréstamo autóctono) como aprovechar la actividad de construcción de infraestructuras para crear oportunidades económicas entre la población joven, mediante la formación y la capacitación.

Hasta 2005 se habían llevado a cabo importantes esfuerzos para mejorar las condiciones de habitabilidad de los 5 barrios bajo programa y su tejido asociativo pero la propia evolución del proceso había puesto de manifiesto la necesidad de enfatizar el componente socioeconómico del proyecto. Obviamente el desarrollo integral de los barrios mencionados representaba una tarea de gran magnitud que sólo podía

¹ Los *programas de barrio* se basan en la participación de la población beneficiaria en una operación de carácter público. La selección de las acciones se realiza en función de las prioridades expresadas por la población y de acuerdo a sus posibilidades de contribución económica. El objetivo final es el fortalecimiento del tejido social y la movilización de los poderes públicos.

acometerse por etapas. Eran muchos y muy diversos los frentes en los que era preciso actuar para superar la situación de pobreza y marginación que sufrían estos barrios pero, cara a reforzar el componente socioeconómico del programa, se optó por actuar sobre la escasez o precariedad de las fuentes de ingresos. La falta de experiencia de ESF en este campo germinó el contacto con ISF Asturias, que ya había colaborado en una acción similar de implantación de una estructura de apoyo a la actividad emprendedora en Mozambique.

Durante el año 2005 ISF Asturias realizó una primera identificación del potencial de la posible población beneficiaria, de los recursos disponibles y de la posibilidad real de desarrollar una estrategia global para la puesta en marcha de iniciativas económicas colectivas dentro del Programa Barrios. Este análisis se realizó mediante el estudio previo durante 4 meses de la documentación proporcionada por ESF, mediante el trabajo de campo en Yaundé de personal voluntario de la ONGD asturiana (dos personas) durante los meses de julio y agosto de 2005 y mediante el estudio y análisis posterior durante 3 meses más de la información recogida sobre el terreno.

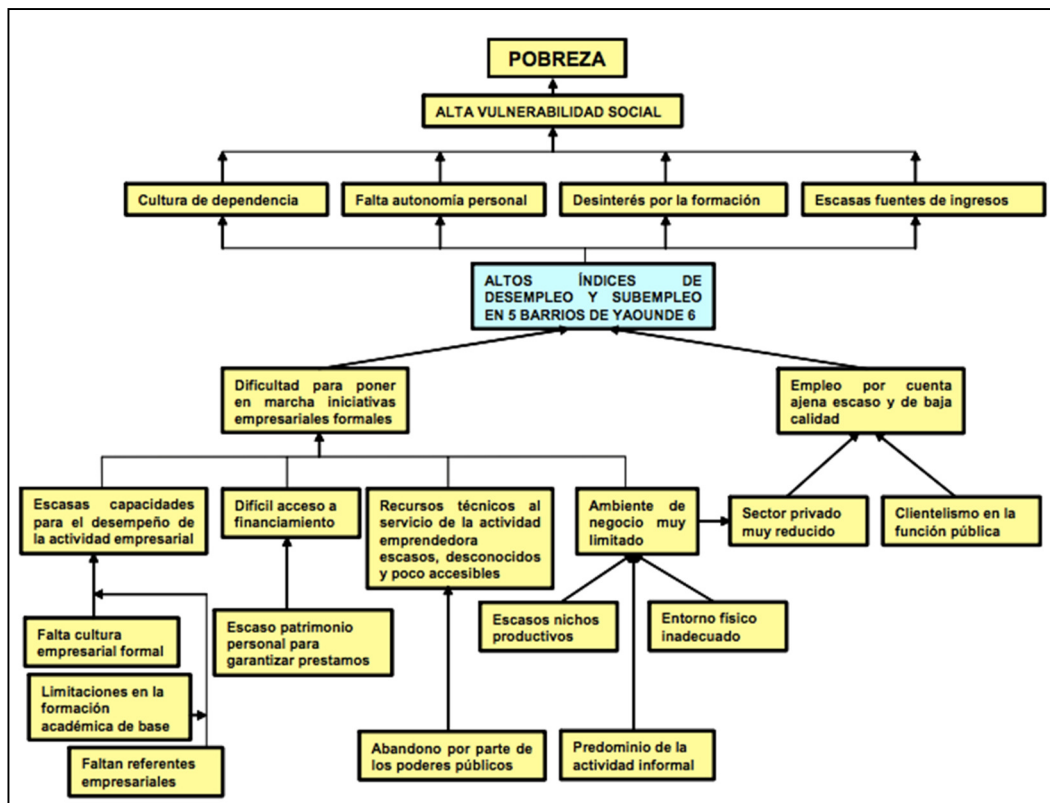
El trabajo sobre el terreno consistió en la realización de la siguiente serie de actividades, que resultarían ulteriormente en el diseño y formulación de una propuesta de colaboración para el fomento del emprendimiento asociativo:

- **Sesiones con el cuadro técnico y animador de ERA** para conocer sus apreciaciones acerca de una iniciativa de promoción de microempresas en los barrios (potencial, dificultades, prioridades, etc.). Asimismo, el trabajo con el personal animador sirvió para realizar una selección preliminar de las iniciativas empresariales propuestas por los grupos emprendedores de los barrios con los que posteriormente se habría de celebrar un taller de análisis preliminar de las iniciativas empresariales. ☐
- **Realización de 28 talleres**, 4 talleres (la idea y los miembros, el producto y el mercado, la producción y los recursos humanos y la comercialización y la financiación) para cada una de las 7 propuestas seleccionadas en la actividad anterior. Este ejercicio proporcionó un valioso conocimiento sobre la cultura emprendedora en los barrios, el perfil de las personas emprendedoras, sus propuestas, las dificultades que afrontan, etc. ☐

- **Realización de una ronda de visitas** con distintas instituciones dedicadas al apoyo de la actividad empresarial en uno u otro sentido: agencias especializadas tanto públicas como privadas, entidades de microcrédito, etc. A través de estas entrevistas se ganó un mayor conocimiento de los problemas que normalmente soportan los grupos emprendedores y de los recursos que tienen a su disposición. ☐
- **Realización de un análisis documental** de los distintos materiales facilitados por la contraparte local ERA o por las instituciones entrevistadas.

Gracias a la identificación realizada, se llevó a cabo el análisis de problemas representado en la figura 3.3 que determinó que el problema principal era los altos índices de desempleo y subempleo. A raíz de este diagnóstico surgió el proyecto de ISF Asturias para la promoción del microemprendimiento asociativo en cinco barrios de Yaundé. Esta colaboración se concibió inicialmente con un horizonte temporal de cuatro años (2006-2009), consistiendo el primero de ellos en una experiencia piloto de forma que, posteriormente, las actividades con éxito fuesen replicadas en más barrios y ampliadas en intensidad. La decisión de fomentar únicamente el emprendimiento asociativo partió del intento de promover procesos de organización en el seno de las comunidades que probablemente reportarían beneficios en muchos otros ámbitos aparte de la actividad empresarial. También se consideró que era la mejor manera de poner en práctica el principio de equidad que pretendía guiar la ejecución de todo el proyecto.

Figura 3.3: Análisis de problemas de la identificación de ISFA en Yaundé

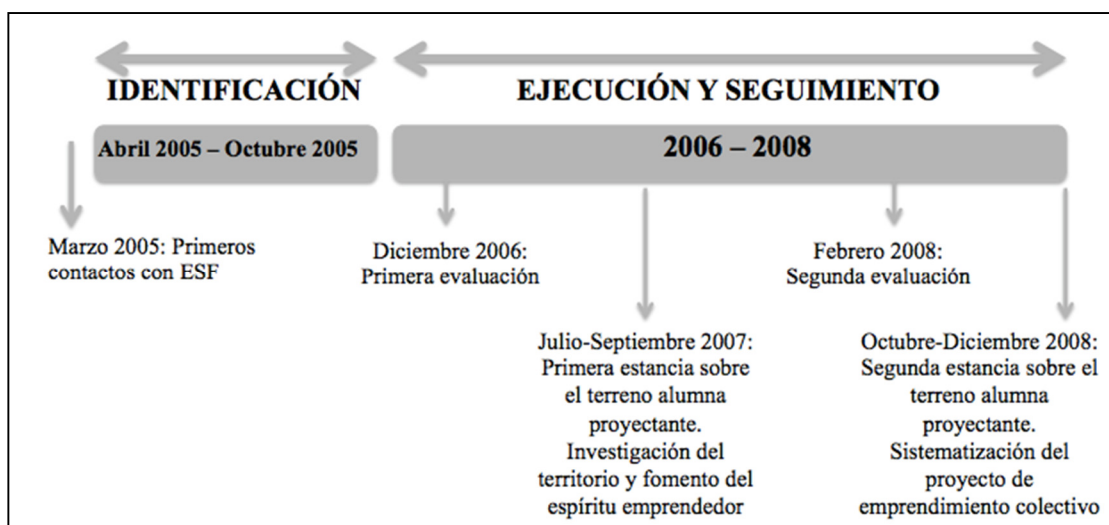


Fuente: Ingeniería Sin Fronteras (2007)

En 2006 comenzó la ejecución del proyecto de emprendimiento colectivo y como consecuencia de la mala planificación de ISFA, la formulación del proyecto fue presentado en ese año a entidades financiadoras sin ninguna aportación o validación por parte de la contraparte local ERA. La aportación de recursos humanos de ISFA fue mediante personal expatriado en Yaundé (una persona) y mediante un equipo de voluntariado de diez personas en el Norte, desplazándose algunas de estas personas al terreno de forma temporal para llevar a cabo evaluaciones o labores de apoyo específicas. La planificación temporal inicial del proyecto de ISFA tenía una duración de cuatro años (2006-2009). Las constantes desavenencias entre ISF Asturias y ESF llevaron a esta última, como gestora integral del Programa Barrios, a romper la colaboración con ISFA en 2008 y a asumir la gestión del proyecto de fomento del emprendimiento asociativo. La figura 3.4 muestra las características más significativas de la colaboración de ISF Asturias en Yaundé.

Durante los tres años de colaboración de ISF Asturias (2005-2008) se establecieron las bases de un plan de animación socioeconómica (y de ahí que la contraparte comenzase a denominar a este componente de promoción del emprendimiento como *proyecto socioeconómico*), basado en cinco ejes que se resumen a continuación.

Figura 3.4: Características del proyecto de cooperación de ISFA en Yaundé



Fuente: Elaboración propia

El primer componente se dirigía a **promover la cultura emprendedora** en los barrios y a desarrollar algunas habilidades básicas en este sentido. La primera evaluación realizada en diciembre de 2006, tras un año de ejecución del proyecto, había detectado una gran dificultad para hacer llegar el contenido del proyecto a la población, en especial a las mujeres y a las personas jóvenes, por dos razones principales:

- No se había sabido comunicar correctamente: los medios de comunicación empleados no habían sido los correctos, por ejemplo, uso de carteles que en muchos casos ni siquiera eran leídos. ☒
- Gran déficit de cultura emprendedora: si bien la población tenía sus actividades a parte del trabajo habitual o vivía de diferentes actividades informales, es cierto que no se planteaban convertirlas en negocio con expectativas de futuro y con interés de crecer. Las principales características eran que las actividades no eran innovadoras, colectivas o sostenibles y que por lo tanto estaban basadas en la mera supervivencia. ☒

Para paliar la desacertada difusión y la falta de cultura emprendedora, ISFA se sirvió de sus proyectos de conocimiento de la realidad (PCR) o estancias de personal voluntario que realizan una tarea concreta en beneficio del proyecto. De esta forma, la alumna proyectante realizó una primera colaboración sobre el terreno entre julio y septiembre de 2007, teniendo como objetivo la recogida y posterior análisis de las características

socioeconómicas más significativas de la población de los barrios bajo programa y el empleo de tiempo de las mujeres y de los hombres, cara a promover medidas específicas para el fomento de iniciativas empresariales lideradas por mujeres. Para ello y en estrecha colaboración con la división social de ERA, la alumna proyectante diseñó una encuesta (disponible en el anexo II) y coordinó un taller de empleo del tiempo de mujeres y hombres de dos barrios bajo programa (disponible en el anexo III). Tanto la realización de las encuestas como del taller fue llevada a cabo por la alumna proyectante, parte del cuadro animador de la contraparte y personal becario local. Debido a los recursos humanos y temporales disponibles, las encuestas se desarrollaron en dos de los cinco barrios del programa, uno urbano (Elig-Effa 7) y otro periférico (Nkon-Nkana-Plateau). La ficha técnica de las encuestas se refleja en la tabla 3.4.

Tabla 3.4: Ficha técnica de las encuestas realizadas en Yaundé en 1997

Población objetivo	Barrio urbano bajo programa (Elig-Effa7)		Barrio periférico bajo programa (Nkon-Nkana-Plateau)	
Unidad de análisis	Personas		Personas	
Tamaño muestral	195		205	
	97 hombres	98 mujeres	81 hombres	124 mujeres
Tasa de respuesta	100% (195 personas)		100% (205 personas)	
Nivel de confianza	95%		95%	
Error muestral	6.5%		6.4%	
Método de realización	Personal puerta a puerta			
Fechas de realización	16 de julio de 2007 - 10 de septiembre de 2007			

Fuente: Elaboración propia

El contenido de los cuestionarios utilizados queda reflejado en la tabla 3.5.

Tabla 3.5: Contenido de los cuestionarios

DATOS RECOGIDOS
Antigüedad en el barrio
Personas que componen la unidad familiar
Régimen de la vivienda
Situación laboral de la persona encuestada
Empleo de la persona encuestada (comercio, gobierno u otros)
Tipo de empleo (cuenta propia, colectivo, cuenta ajena con o sin contrato)
Duración de la jornada laboral semanal (días)

Duración de la jornada laboral diaria (horas)
Intervalo de ingresos mensuales de la unidad familiar
Persona que decide sobre el reparto de los ingresos (hombre o mujer)
Cómo se reparten los ingresos (individual o colectivo)
Persona que gestiona los ingresos (padres, madres, no existe u otros)
Montante de los ingresos que queda al final de mes
Tipo de préstamo obtenido por la persona encuestada
Si la persona encuestada conoce el proyecto socioeconómico de ERA/ISFA
Cómo ha conocido el proyecto la persona encuestada
Modelo de trabajo (individual o asociado) que prefiere la persona encuestada
Intervalo de edad de la persona encuestada
Nivel de estudios de la persona encuestada

Fuente: Elaboración propia

Además, se integró la cultura emprendedora en las acciones de sensibilización que se realizaban en las diferentes asociaciones de los barrios, en forma de charlas, así como dentro del marco de los *Sábados Asociativos*, actividad que, con sede en ERA, tenía por objeto acercar a las personas de los barrios información sobre temas muy diversos. Las actividades de sensibilización también incluían talleres con asociaciones o en centros de enseñanza secundaria, representaciones teatrales, emisiones de radio o proyecciones de películas. Asimismo, se concertó una colaboración entre dos establecimientos educativos (uno en Yaundé y otro en Asturias) como parte del proyecto en educación emprendedora denominado *Jóvenes Emprendedores Sociales (JES)*, en consorcio con el centro de empresas Valnalón (con quien colabora ISFA desde entonces).

Un segundo componente era **mejorar y fortalecer las capacidades de la ONGD local ERA**. Para ello, se llevaron a cabo sesiones formativas, unas dirigidas a dar una visión general sobre cómo apoyar a los colectivos emprendedores y otras, más específicas, acerca del asesoramiento y seguimiento económico de los proyectos empresariales. Estas sesiones formativas se ilustran mediante la figura 3.5. Además, se mejoró la infraestructura de ERA mediante la adquisición de equipos y mobiliario que permitieron la puesta en marcha en la sede de ERA de un pequeño centro de empresas para los grupos emprendedores. En mayo de 2008 se realizaron talleres formativos con dos miembros de ERA desplazados a Asturias. Estos talleres incluyeron sesiones en el centro de empresas Valnalón sobre el ciclo emprendedor y sesiones con ISFA sobre las bondades del emprendimiento asociativo.

El tercer componente era el **acceso a asistencia técnica** mediante el establecimiento de un servicio de asesoría a la población emprendedora en la sede de ERA. Una vez realizado el trabajo de concienciación y motivación en los barrios, y dotada la organización local de los recursos mínimos necesarios, el siguiente paso era, pues, apoyar a los grupos emprendedores para la puesta en marcha de sus iniciativas empresariales. Este tercer componente suponía el desarrollo permanente de una metodología de trabajo con la población emprendedora, que se iba adaptando poco a poco con base en la experiencia. El proyecto concebía un apoyo estructurado en tres momentos comenzando por una ronda de talleres para el análisis de cada idea empresarial; de ahí, aquellas ideas que obtenían un dictamen favorable pasaban a la elaboración del plan de empresa con la ayuda de tutorías; finalmente, se mantenía un asesoramiento permanente para los colectivos emprendedores que ya tenían en marcha iniciativas empresariales. Se había previsto brindar un tratamiento específico a las empresas lideradas por mujeres. También se asignó un fondo para asistencias técnicas sobre cuestiones específicas del más diverso tipo que los grupos emprendedores pudieran requerir. El proyecto contaba con un recurso local exclusivo para la promoción de microempresas o animador socioeconómico, además del apoyo del resto de la división social de ERA, personal expatriado y grupo voluntario de ISFA.

Figura 3.5: Sesión formativa en el centro de empresas de ERA en Yaundé



Fuente: ERA (2011)

El cuarto componente era el **acceso a financiación**. Para poder desarrollarlo se establecieron acuerdos con entidades especializadas locales denominadas EMF (entidades de microfinanzas) que debían ofrecer crédito en unas condiciones favorables a los grupos emprendedores pertenecientes a población que hasta entonces no había sido atendida por la banca convencional. A cambio, el proyecto avalaba el 50% de los préstamos concedidos.

El componente final era la **gestión de conocimiento**, que se trató de desarrollar a lo largo de todo el período considerado. Se trataba de ir sistematizando de forma acumulativa experiencias, información y estudios específicos, que permitieran seguir ampliando hasta finalizar el proyecto el conocimiento que se tenía sobre la zona y aplicar en la misma (y a otras de características similares) un paquete articulado de instrumentos de promoción socioeconómica. La segunda evaluación del proyecto realizada en febrero de 2008 detectó que este componente había sido descuidado tanto por la contraparte ERA como por ISFA y proporcionó una serie de recomendaciones para mejorar la gestión del conocimiento generado por la experiencia, poniendo por escrito los procesos y procedimientos y creando los registros adecuados. ISF Asturias decidió entonces que la experiencia debía ser sistematizada y relegó esta tarea a la alumna proyectante que, gracias a una segunda estancia sobre el terreno de octubre a diciembre de 2008, pudo recoger la información reflejada en el apartado 3.2.3 de este capítulo.

2 Análisis crítico de la colaboración y lecciones aprendidas en Camerún

La primera evaluación realizada en 2006 reveló un estado embrionario del proyecto de promoción del microemprendimiento en Yaundé y varias deficiencias importantes. La raíz de las diferencias más importantes se debían a que ISFA y ESF no compartían su forma de trabajar y este hecho generó relaciones conflictivas entre su personal cooperante sobre el terreno. La reacción de la contraparte ERA fue conciliadora y en parte complaciente con ambas ONGD. Se dedujo que la contraparte se veía condicionada a mantener una relación diplomática con ambas asociaciones debido a su papel financiador y que no siempre expresaba sus opiniones de manera clara.

Por otra parte, ISFA formuló un primer proyecto de promoción y consiguió financiación en el Norte sin que ningún documento fuese debatido o validado por la contraparte antes de comenzar con la ejecución sobre el terreno. Esta situación trajo como consecuencia

que ERA no asimilase durante mucho tiempo el proyecto como propio y que no entendiese la razón por la que el proyecto excluía la promoción del emprendimiento individual en beneficio del colectivo.

Además, la comunicación entre ERA e ISFA era muy deficiente al principio de la colaboración. Por una parte, ERA es una asociación altamente jerárquica y vertical y con unos protocolos muy estrictos que no favorecían el debate y la colaboración a todos los niveles. Por su parte, ISFA es una asociación horizontal, nada jerárquica, compuesta por personas voluntarias. Estas deficiencias de comunicación llevaron a ISF Asturias a contar con personal cooperante sobre el terreno para facilitar el flujo de información y, además, se acordó que se mantendría el personal cooperante durante toda la duración del proyecto.

ERA no comprendió tampoco el carácter piloto de la experiencia: tanto en la extensión abarcable por el proyecto, los recursos necesarios para el mismo y la potencialidad de la experiencia como en ir adaptando la metodología de promoción del emprendimiento del Norte a una realidad del Sur. Este último hecho hacía que ERA viese a ISF Asturias como una asociación insegura e inexperta y no como una asociación participativa y que fomentaba la colaboración Sur-Norte.

En cuanto a la ejecución del proyecto hasta diciembre de 2006 (momento en el que se realizó la primera evaluación), se detectó que la sensibilización realizada en los barrios bajo programa para detectar posibles grupos de emprendedores era deficiente y muy ligada a los grupos de poder tradicionales existentes en las zonas de actuación.

El resto del proceso de emprendimiento, desde la acogida de la población emprendedora con una primera idea de negocio, pasando por el acompañamiento para desarrollar el plan de empresa, el acceso a la financiación y la puesta en marcha de la empresa, además del acompañamiento en los primeros meses, no estaba consolidado y contaba con grandes lagunas, como falta de información sobre los tiempos del proceso completo, un plan de empresa no adaptado al nivel formativo medio de la población beneficiaria y dificultades graves de acceso a la financiación. Además no había ningún programa específico para fomentar la participación de las mujeres de forma transversal.

Tras esta primera evaluación, se corrigieron varias de las deficiencias encontradas y ERA e ISFA colaboraron en futuras formulaciones, ejecuciones y seguimiento para que el proyecto de fomento del microemprendimiento avanzase y alcanzara sus primeros logros, como el acceso a la financiación de la primera microempresa en 2008.

A principios de 2008 y tras la ruptura de la colaboración de ISFA y ESF, se realizó una segunda evaluación del proyecto de fomento del microemprendimiento que reveló nuevas deficiencias. La contraparte ERA ya había asimilado el proyecto y era consciente de su potencialidad. Sin embargo, seguía en desacuerdo con fomentar únicamente el emprendimiento asociativo y se mostraba más proclive a fomentar el emprendimiento individual, al menos como experiencia piloto. Una mejor identificación del territorio quizás habría revelado la dualidad individual y colectiva de la población local: a pesar de que sus estructuras tradicionales son altamente comunitarias, las personas son recelosas a la hora de emprender colectivamente y compartir una idea de negocio abiertamente.

El proceso de emprendimiento global desde la sensibilización hasta la consolidación de la empresa ya estaba adaptado a una realidad como la de Yaundé aunque faltaba el registro y sistematización de la información, de los procesos claves y de los procedimientos utilizados. Los puntos débiles seguían siendo el acceso a la financiación (ya que las EMF endurecieron los requisitos tras la concesión de los primeros créditos y eran reticentes al emprendimiento colectivo), el acceso al proyecto de la población menos instruida (ya que tenían dificultades para llevar a cabo el plan de empresa y los diversos talleres de formación) y en peor posición económica (ya que los créditos se concedían tras formalizar una determinada cantidad inicial) y la participación de las mujeres (ya que el proyecto no había implantado mecanismos específicos para fomentar el emprendimiento femenino pese a haber detectado que las mujeres tenían más dificultades de acceso debido a cargas familiares y otras razones culturales).

El trabajo de campo realizado a finales de 2008 por la autora de este PFC, reveló que la contraparte local había revisado los resultados de la evaluación de principios de ese año y que había hecho un primer trabajo de sistematización de la información generada. Así surgió el primer manual de procedimientos. Asimismo, en una entrevista realizada al animador socioeconómico de la contraparte ERA se reiteraron las mismas deficiencias

que las encontradas en la evaluación de principio de año, además de una nueva carencia: la falta de implicación de los poderes públicos locales.

Las lecciones aprendidas basadas en la experiencia en Camerún, que podrían ser aplicables a situaciones más amplias o para mejorar la puesta en marcha de este mismo proyecto u otro parecido en otros lugares afines, son las siguientes:

- Es necesario hacer una **correcta identificación** del territorio, de la población beneficiaria y de la contraparte para evitar futuras incongruencias o desencuentros.
- Es fundamental cuidar **la participación**. Los procesos participativos son esenciales para implicar eficazmente a las personas y poderes locales y que así apoyen la iniciativa y le den sostenibilidad. La participación es una dimensión a cuidar en todo momento y, cada vez que esta se descuida, se producirán contratiempos. En esta experiencia, el primer proyecto de fomento del microemprendimiento que se elaboró y que se presentó a subvención en Asturias, se hizo sin la colaboración activa de la contraparte. Este error produjo cierto número de desencuentros entre los que cabe destacar la diferente manera de entender y tratar el emprendimiento colectivo. ²
- Es necesario no descuidar otro pilar esencial en todo proceso participativo: **la comunicación**. Esta debe fluir libremente entre las diversas partes. La información debe ser pública y estar a disposición de todas las personas implicadas en el proyecto. Se debe tener en cuenta que a cada parte se le debe presentar la información según sus necesidades y capacidad de comprensión. No se debe utilizar ni el mismo medio ni el mismo contenido de información para la población beneficiaria, para la población en general, para las entidades financiadoras, para la contraparte o para el personal técnico. La comunicación entre las diversas personas y entidades implicadas en el proyecto de microempresas en Camerún fue escasa. Establecer cauces de comunicación *oficiales* y favorecer todo tipo de comunicación entre las partes es algo muy importante para que la dimensión participativa del proyecto tenga lugar. Sin información y comunicación no puede haber participación.

- La **sistematización del conocimiento** debe ser una estrategia a incluir desde la concepción del proyecto. El proceso de elaboración teórica del proyecto debe incluir los instrumentos necesarios para la recogida de datos (bases de datos, métodos de archivo de documentos, etc.). También es importante establecer por escrito los procesos claves del proyecto y un número mínimo de manuales de procedimientos. Todos estos instrumentos se deben esbozar desde los mismos inicios y ser completados y revisados periódicamente. ☒
- Para una próxima réplica del proyecto en otro lugar se ha de tener en cuenta que uno de los puntos críticos se encuentra en **la financiación de las iniciativas empresariales**. Las condiciones que exigieron las EMF seleccionadas en Camerún para la concesión de créditos no estaban adaptadas a la realidad económica de los grupos de emprendedores. Por tanto, habría sido interesante estudiar otros medios de financiación. En todo caso, es imprescindible que este punto sea el primero a tratar así como la cultura del crédito de la población local. O bien en la fase de diagnóstico se establecen ya con claridad los medios de financiación y las condiciones para acceder a ellos, o bien esta debe ser la primera tarea en la ejecución del proyecto.