

EXPERIENCIA DE INGENIERÍA SIN FRONTERAS EN MALANJE, ANGOLA Y LECCIONES APRENDIDAS DE LA COLABORACIÓN EN ESTOS 3 PAÍSES ENTRE 1996 Y 2016

1. Descripción de la colaboración en Angola

Como ya se ha indicado, en el año 2008 ISF Asturias finalizó su colaboración en el Proyecto Barrios de Yaundé, Camerún. A partir de ese momento la ONGD decidió comenzar la búsqueda de un nuevo proyecto donde poder continuar el trabajo de apoyo al emprendimiento que venía haciendo desde hacía años. Por aquel entonces, se comenzaron a barajar diversas opciones de colaboración con organizaciones que tenían experiencia sobre el terreno y amplia trayectoria. La idea era buscar un programa donde se pudiesen integrar la experiencia y capacidades de ISFA. Es en ese proceso de búsqueda en el que se contactó con el Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África (IEPALA) así como otras organizaciones como Mundukide, perteneciente a Mondragón. Después de varios encuentros con IEPALA, se fue perfilando la idea de colaborar en un proyecto que tenían en marcha en Malanje, Angola y que contaba con la asociación Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente (ADRA) como contraparte. Una vez que ISFA decide incorporarse al proyecto y tras las lecciones aprendidas en Mozambique y Camerún sobre participación y comunicación, se debatió ampliamente dentro de la ONGD asturiana sobre los diversos aspectos de organización entre las tres asociaciones.

Tras estos debates, surgió un proyecto cuya microacción, que comenzó en 2008 y continúa hasta la actualidad, ha tenido por objetivo contribuir a la mejora del nivel de vida de la población local, mediante el aumento de la capacidad emprendedora de personas y asociaciones pertenecientes a colectivos vulnerables, especialmente mujeres. Además, ha pretendido consolidar el proceso de fomento del emprendimiento en la región mediante las fases siguientes:

- **Dinamización territorial y sensibilización** cara a la captación de población beneficiaria interesada en el emprendimiento, favoreciendo el acceso de las personas más vulnerables (personas con discapacidad, con escasa formación, exclusión social, etc.) y realizándose mediante reuniones de motivación con la población local.

- **Formación** con vistas a la capacitación tanto de la población beneficiaria en gestión empresarial para la elaboración de un plan de negocio como del cuadro técnico de la contraparte en temas como el fomento del emprendimiento asociativo, el enfoque de género en los proyectos y organizaciones, los derechos humanos, etc. y realizándose mediante sesiones y estancias de formación y asesoramiento técnico tanto en Malanje como Asturias.
- **Asesoramiento empresarial** para facilitar el **acceso a crédito y posterior acompañamiento**, la formación específica hasta la consolidación de las iniciativas y realizándose mediante labores de apoyo por parte de ADRA e ISFA a la población beneficiaria.

Después de acordar las bases de esta nueva colaboración en Angola entre ADRA, ISFA e IEPALA mediante la firma conjunta de un primer convenio, la segunda etapa fue buscar financiación para dar los primeros pasos del proyecto para la mejora de la capacidad emprendedora en Malanje. Gracias a una primera subvención en 2009, se pudo poner en marcha el proceso de identificación. En una primera fase el grupo voluntario de ISFA estudió el material que suministró IEPALA sobre los dos proyectos entonces en ejecución en Malanje y se llevó a cabo un encuentro en Madrid con personal técnico responsable de los proyectos de IEPALA. Este trabajo sirvió de base para la elaboración de un esquema de objetivos del análisis diagnóstico que fue contrastado vía correo electrónico con IEPALA Y ADRA. A finales de agosto de 2009, dos personas de ISF Asturias se desplazaron hasta Angola para comenzar el proceso de identificación sobre el terreno, que completaron durante el mes de septiembre y octubre miembros del equipo técnico de ADRA.

En 2010 arrancó la ejecución del proyecto formulado tras la identificación y en septiembre de ese mismo año, se llevó a cabo la primera formación de personal técnico de ADRA en el Centro de Empresas Valnalón, con quien ISFA mantiene un convenio de colaboración desde 2005. Esta formación tuvo una duración de un mes y mediante la misma fue posible no solo formar a parte del cuadro técnico de ADRA en cultura emprendedora y fomento del emprendimiento sino también adaptar participativamente la metodología y documentación utilizada en Valnalón para que fuesen válidas y fácilmente reproducibles en Angola. En ese mismo año comenzaron las actividades de

sensibilización para la implantación del proyecto en Malanje y para la captación de las primeras personas emprendedoras de la experiencia.

Durante el año 2011, una delegación técnica de ISF Asturias visitó el terreno para aumentar el conocimiento de la zona y estrechar lazos con la contraparte y con la población beneficiaria del proyecto. El proyecto continuaba su implantación, realizándose más actividades de sensibilización y formación. Se acompañó a una primera veintena de iniciativas en la elaboración de su plan de empresa, ocho de las cuales accedieron a crédito a finales de ese año y otras siete quedaban pendientes de la disposición de fondos para este fin. La falta de instituciones financieras formales o tradicionales en la región de Malanje (rural, aislada y que había sido castigada significativamente durante la guerra civil) justificó la creación de un fondo rotativo gestionado por ADRA, para que las iniciativas emprendedoras viables contasen con acceso a financiación. Además, la contraparte ADRA ya tenía experiencia previa en gestión de un fondo rotativo y de una cartera de crédito procedentes de otro proyecto anterior a cargo de IEPALA.

El año 2012 fue primordial en la consolidación del acceso al crédito ya que, gracias a las devoluciones de los créditos de las primeras iniciativas financiadas, otros cinco proyectos accedieron también a financiación. A finales de ese año había otras diez nuevas iniciativas que habían finalizado su plan de empresa y que estaban a la espera de acceder a un crédito. También se tuvo constancia de otras cuatro iniciativas que habían sido acompañadas pero que, al final del proceso, no se consideraron viables. La contraparte ADRA se sentía muy satisfecha con la tasa de devolución de los créditos de este proyecto en colaboración con ISFA, pues los ritmos y niveles de devolución eran mucho mejores que los que se venían produciendo en el contexto del anterior proyecto. Debe destacarse que la diferencia fundamental consistió en el proceso de formación y acompañamiento en la elaboración y puesta en práctica del plan de empresa previo a la concesión de préstamos, actividades que no realizaba el anterior proyecto de IEPALA.

Durante 2012 (en febrero, junio y noviembre de ese año) también se realizaron tres asesorías técnicas por parte de ISF Asturias. Al final de ese año, se pudo comprobar el impacto que estaba empezando a tener el proyecto en la vida de los pueblos en los que se había ido implantado, rehaciendo y consolidando las redes de comercialización, destruidas tras más de treinta años de guerra. Cabe destacar que la mayoría de las

iniciativas financiadas por el proyecto eran de tipo comercial: compra de víveres como mandioca en los pueblos que luego se vendían o trocaban en la ciudad de Malanje o de Luanda, y compra de productos de primera necesidad en las ciudades que después se vendían o trocaban en el pueblo.

A finales de 2012 se identificó que las tres fases propuestas por la metodología del proyecto estaban en marcha -sensibilización, formación y asesoramiento- aunque cada una con un nivel diferente de implantación y que, además, aún debían ser reforzadas y consolidadas. En cuanto a la sensibilización, las reuniones de motivación y los encuentros de asesoramiento estaban más o menos consolidados (la figura 1 refleja una de estas sesiones formativas). Sin embargo, la formación y el acompañamiento posterior permanecían prácticamente pendientes de ser implantados. En ese momento cabía destacar la pobre gestión de la contraparte en la recogida de datos y en el seguimiento tras la concesión de créditos.

[Figura 1. Taller formativo para personal técnico local en 2015](#)

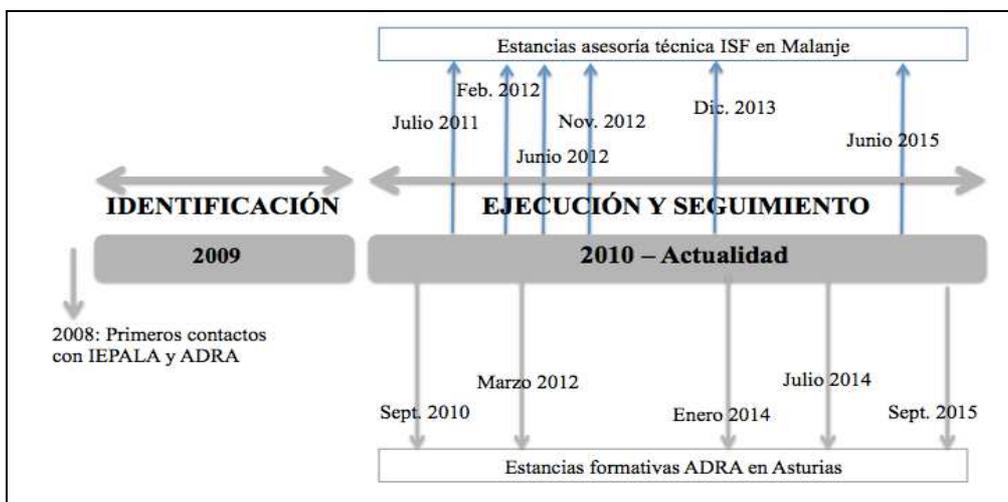


A finales de 2013, la asistencia técnica realizada sobre el terreno permitió detectar que las actividades puestas en marcha por el proyecto seguían contribuyendo al objetivo general del mismo aunque el impacto generado era aún modesto. El número de personas beneficiarias no era aún muy alto pero sí se podía afirmar que la mayoría de las personas que habían participado en el proyecto habían visto mejorado su nivel de vida de manera significativa. Además, una de las razones principales por las que la contraparte adaptó, integró y asimiló la metodología de fomento del microemprendimiento fue el éxito en el

retorno de los créditos. Las primeras iniciativas habían accedido a crédito en 2011 y estaban devolviendo las cantidades prestadas en 2013, ciertamente con retraso sobre el calendario previsto pero con una tasa de devolución cercana al 80%.

A lo largo de los años 2014 y 2015 se continuó con los procesos de refuerzos de capacidades, tanto de la contraparte ADRA como de la población beneficiaria del proyecto. Entre ellas, la formación en Asturias de personal técnico de ADRA en julio de 2014 y septiembre de 2015, punto central en el refuerzo de capacidades de la contraparte y nueva formación sobre el terreno en junio de 2015 sobre varios aspectos claves para consolidar la metodología de fomento del emprendimiento y posterior acompañamiento hasta la consolidación de las empresas. Durante esos dos últimos años, se registraron créditos a nuevas iniciativas. Asimismo, se comenzó a dar los primeros pasos para implantar el proceso de fomento del emprendimiento en otros municipios de la provincia de Malanje y aumentar así la escala del proyecto. Las características más significativas de la colaboración en Malanje desde 2009 se reflejan en la figura 1.

Figura 2: Características del proyecto de cooperación de ISFA en Malanje



Cabe destacar el cambio en la estrategia de colaboración de ISFA sobre el terreno con respecto a las experiencias anteriores. Durante el transcurso del proyecto en Malanje no se contó con personal expatriado permanente, no solo debido al recorte en las subvenciones obtenidas fruto de la crisis actual sino con el objetivo de aumentar la participación local. ISFA cuenta con un grupo voluntario de apoyo en el Norte y desplaza habitualmente tanto a personas expertas para tareas de asesoramiento sobre el terreno como a personal de ADRA para tareas de formación en Asturias, con estancias en ambos casos de 1 a 3 semanas de duración. Durante los últimos años, estos viajes formativos en

ambos sentidos han mantenido aproximadamente una periodicidad anual. ADRA por su parte cuenta permanentemente con un técnico responsable del proyecto en Malanje.

2 Análisis crítico de la colaboración y lecciones aprendidas en Angola

Tras algo más de seis años de colaboración entre ISFA y ADRA, con el apoyo del centro de empresas Valnalón, el devenir del proyecto en la actualidad es incierto. Por una parte, se debe tener en cuenta el momento que atraviesa Angola, por la caída del precio del petróleo y la incertidumbre ante el futuro cambio de presidente debido a su edad. Asimismo, no es fácil para ISFA mantener el apoyo financiero a causa de la crisis y al continuo recorte de fondos de los organismos financiadores. ADRA ha tenido que diversificar también sus fuentes financiadoras debido a la disminución de la ayuda española con la que había contado ampliamente en años anteriores.

A falta de evaluaciones formales de la experiencia, los informes de seguimiento y de asesoramiento técnico han puesto de relieve que si bien la metodología de fomento del emprendimiento ha sido adaptada e integrada en el seno de la contraparte (en cierta medida gracias al éxito en el retorno de los primeros créditos), ADRA aún no ha asumido adecuadamente la globalidad del proyecto.

Las acciones y actividades programadas han llegado a detenerse cuando ISFA no realizaba envío de fondos o cuando no había presencia de la asociación asturiana sobre el terreno. La contraparte no ha aportado fondos propios y no ha propuesto acciones diferentes a las formuladas por ISFA, ni las ha rebatido o criticado. Todo ello denota insuficiente identificación de ADRA con el proyecto y compromete la sostenibilidad del mismo. Esta pobre asimilación por parte de ADRA puede deberse a que, pese a que ISFA realizó una identificación extensa de la zona de intervención, de la población beneficiaria y de la contraparte ADRA, no contó con esta última durante la redacción de ninguna de las formulaciones presentadas a financiación, por falta de tiempo para cumplir con los plazos de las convocatorias en el Norte. Esto denota una pobre planificación de los tiempos por parte de la ONGD asturiana. Además, la constitución de ADRA como ONGD, con sede central en Luanda y presente mediante divisiones en 6 de las 18 provincias del país, no ha garantizado siempre que su personal se involucrase con el proyecto más allá de la relación puramente económica y laboral. Por otra parte, el personal de la división de ADRA en Malanje asignado al proyecto de ISFA tiene una amplia experiencia en desarrollo comunitario y rural pero carece de conocimientos técnicos importantes, lo

que dificulta el asesoramiento empresarial a la población beneficiaria, el seguimiento y sistematización necesarios y el retorno de la experiencia sobre el terreno a ISFA.

Además, la escasa implicación de la contraparte se refleja en el hecho de que pese a los esfuerzos de ISFA para mejorar la comunicación en esta nueva colaboración, dotándola de cauces y herramientas para que la información fluyese de manera adecuada, este sigue siendo un punto clave a mejorar. En cuanto al seguimiento de las actividades, ha mejorado respecto a proyectos anteriores gracias a los informes trimestrales que redacta la contraparte (aunque a menudo existe un retraso importante en el envío de los mismos y estos son redactados de forma pobre, denotando escasa implicación y capacidad del técnico responsable). Además, es frecuente que queden sin responder correos en los que se solicita información o se consulta para tomar una decisión urgente. También la justificación documental de gastos deja mucho que desear, por retraso y falta de coherencia con las acciones previamente acordadas. La sistematización de la documentación generada se está realizando por parte de ISFA pero no así por parte de ADRA.

En resumen, los tres ejes del proyecto están consolidados de manera desigual: la sensibilización, la formación y el empleo de la metodología para el fomento del emprendimiento se han implantado en el seno de ADRA, no así el asesoramiento posterior que se ha limitado al seguimiento de los créditos concedidos. Además, la contraparte no ha conseguido abarcar suficientemente otros aspectos fundamentales del proyecto como el enfoque de género, el apoyo de iniciativas de carácter social y el aumento de las capacidades emprendedoras de los colectivos más vulnerables, como mujeres y personas discapacitadas.

Pese a las deficiencias anteriores, esta nueva colaboración en Angola ha permitido recoger una serie de enseñanzas que podrían ser aplicables en proyectos afines. Esta serie de lecciones aprendidas (algunas se reiteran con respecto a proyectos anteriores y otras son exclusivas de esta última experiencia) se relatan a continuación:

- Es crucial realizar un **extensa fase de identificación** del territorio, de la población beneficiaria y de la contraparte para evitar futuras incongruencias una vez esté en marcha la ejecución del proyecto. Esto se relaciona especialmente con el criterio de pertinencia, y no sólo en lo que se refiere al enfoque de género.

- Es primordial realizar una **correcta planificación temporal** de las convocatorias de posibles entidades financiadoras para asegurar la **redacción de una formulación conjunta** por parte de la ONGD del Norte y de la contraparte en el Sur. Por una parte, la validación de la formulación del proyecto por parte de ambas asociaciones podría detectar futuros puntos de desencuentro previos a la ejecución sobre el terreno del mismo y, por otra parte, una redacción conjunta y consensuada fomentaría una mejor asimilación de la experiencia de la contraparte y sentaría las bases de una futura sostenibilidad local de la colaboración.
- Es necesario **buscar fórmulas locales para el fomento del emprendimiento asociativo**. En esta experiencia en Angola no se ha discriminado a priori entre iniciativas individuales o colectivas, evitando así la imposición del proyecto anterior. Sin embargo, la colaboración sí que pretendía desde su misma concepción fomentar iniciativas colectivas y sociales. Por esta razón se buscó la fórmula para que, por una parte, se realizasen actividades de sensibilización en la contraparte sobre las bondades del emprendimiento asociativo frente al individual y, por otra, se buscasen estructuras tradicionales y de gran arraigo en la región, como las *kitandeiras* (vendedoras ambulantes organizadas informalmente mediante una estructura similar a las cooperativas) o las asociaciones campesinas, donde poder realizar una importante captación de grupos emprendedores. Gran parte del emprendimiento promovido es individual pero se observan interesantes iniciativas colectivas que pueden ir desde la gestión asociativa de un único préstamo por varias personas emprendedoras hasta la creación de servicios cooperativos de transporte.
- Es necesario **conocer las debilidades y los puntos fuertes de la contraparte**. Las contrapartes siguen siendo un punto crítico en las colaboraciones en el Sur. Por una parte y aunque se fomente la colaboración horizontal y en tándem entre las dos asociaciones (en este caso ADRA e ISFA), la asociación del Norte seguirá manteniendo una influencia tácita sobre la contraparte debido a su papel financiador. Por otra parte, hay aspectos culturales y organizativos que hacen que las dos asociaciones no siempre

entiendan sus respectivas formas de trabajar. Por ejemplo, ISFA es una ONGD altamente horizontal y democrática gestionada por voluntariado, mientras que ADRA es una asociación más jerarquizada y formada esencialmente por personal remunerado.

- Es primordial **formar al cuadro técnico de la contraparte en fomento del emprendimiento y adaptar las herramientas** a utilizar al contexto cultural de la zona de colaboración. Gracias al apoyo del centro de empresas Valnalón, ha sido posible formar al técnico de ADRA responsable del refuerzo de las capacidades emprendedoras en Malanje y redactar conjuntamente la documentación a utilizar tras el arranque del proyecto sobre el terreno. En sucesivas estancias en Asturias se ha ido revisando y completando tanto la formación como la documentación generada.
- Es crucial **establecer la escala abarcable de la acción, los plazos estimados de cada fase y evitar los períodos inactivos** para que la población beneficiaria no se sienta frustrada. Por ejemplo, las actividades de sensibilización para la captación de personas emprendedoras deberán empezar una vez que el proceso metodológico de acompañamiento de las iniciativas hasta la obtención de financiación esté establecido y adaptado a la realidad. Debe asegurarse que el volumen de interés generado en la población puede ser atendido por la contraparte y que, una vez que la persona emprendedora es aceptada en el programa, se le informa de las fases del circuito completo y de los plazos estimados de cada una de las etapas.
- Es fundamental haber establecido un **acceso al crédito adecuado a la población beneficiaria** antes de comenzar con la captación de la misma. Debido a la falta de financiación formal en la región, ADRA e ISFA acordaron la constitución de un fondo rotatorio. Sin embargo, no establecieron previamente las cantidades máximas a financiar por iniciativa y, por tanto, no conocían el número máximo de acciones que podrían financiar. Se dio el caso de personas que ya habían completado un plan de negocio viable pero que tuvieron que esperar durante meses a que otras iniciativas devolviesen los préstamos para acceder a financiación. El acceso a la financiación ha sido nuevamente un punto crítico del proyecto.

- Es crucial que la **comunicación** fluya correctamente, no solo estableciendo cauces y herramientas apropiadas sino detectando también a las personas interlocutoras más adecuadas. Pese a que ISFA ha cuidado la comunicación en esta nueva colaboración, este sigue siendo un punto deficiente del proyecto debido a la pobre implicación y falta de diálogo del personal de la contraparte. Además, este hecho supone que ISFA no siempre tenga información actualizada o el retorno esperado por parte de la contraparte en cuanto a decisiones importantes que atañen al proyecto.
- Es necesario **establecer herramientas de seguimiento y sistematización del conocimiento generado por la experiencia**. ADRA e ISFA acordaron el envío de informes trimestrales donde se han ido recogiendo las actividades realizadas sobre el terreno y los resultados de las mismas. Sin embargo, la calidad de estos informes es pobre y, en general, la sistematización es aún un punto débil del proyecto, no habiéndose establecido herramientas para que la contraparte realice el registro de la documentación relevante generada.
- Es fundamental **empapar a la contraparte de conceptos como el enfoque de género, la participación, las bondades del emprendimiento asociativo y los derechos humanos y adaptarlos a la realidad local**. Estos cuatro conceptos se han incluido desde la concepción teórica del proyecto pero no ha sido posible que la contraparte los integre como componentes fundamentales de sus acciones. Además, estos conceptos han de ser adaptados a la realidad dónde se pretenden implantar ya que la extensa documentación teórica y práctica que podemos encontrar en el Norte sobre estos temas no es siempre aplicable a proyectos en el Sur. Por ejemplo, la situación y problemática de la mujer rural angoleña no es equiparable a la situación de la mujer rural europea. Por tanto, es necesario adaptar estos conceptos desde la concepción misma del proyecto, dándole un lugar importante en el análisis diagnóstico del territorio y de la contraparte que fundamentan la identificación.

3. Lecciones aprendidas de la experiencia de ISF Asturias en estos tres países

El valor añadido que aportan los tres casos estudiados con respecto a otras propuestas clásicas en materia de apoyo a la actividad empresarial radica, por un lado, en el hecho de que cada proyecto se haya integrado en un marco de intervención más amplio y que

haya surgido de las necesidades y demandas detectadas sobre el terreno, lo que debería haber facilitado el alcance de sinergias. Por otro lado, debe destacarse la novedad de haber procurado en las dos últimas colaboraciones un esquema de apoyo que abarcara todo el ciclo de la actividad emprendedora, desde las etapas iniciales de maduración de la idea hasta la consolidación de las iniciativas empresariales. Además, se concibió la formación en cultura emprendedora como el otro pilar fundamental de las colaboraciones. De este modo, se han intentado superar errores muy frecuentes en otras situaciones consistentes en centrarse únicamente en la tarea financiadora u otros de los instrumentos de promoción gestionados de forma mutuamente aislada y con visión de corto plazo, olvidándose de que todos los factores que determinan el éxito de un proyecto empresarial deben articularse como un paquete integrado y flexible, y prolongarse en el tiempo (comenzando mucho antes de la constitución de las microempresas colectivas para llegar a sus primeros años de actividad comercial y organizativa). Finalmente, vale la pena subrayar el papel de las ONGD y contrapartes como agentes de creación de conocimiento socialmente útil cuando faltan sociedad civil y poderes públicos suficientemente poderosos y articulados.

No obstante, los problemas encontrados en la práctica sugieren medidas de mejora y aportan lecciones a aprender cara a futuras colaboraciones en estas zonas o en otras de características similares. Las características clave de las tres colaboraciones de Ingeniería Sin Fronteras Asturias se reflejan en la tabla 1.

En primer lugar es importante recalcar que los procesos participativos son esenciales para implicar eficazmente a los poderes o grupos locales y para que así apoyen una iniciativa y le den sostenibilidad, tanto más cuando se trata de promover organizaciones participativas, constituidas por mujeres o colectivos desfavorecidos. Pero la participación es una dimensión a cuidar en todo momento y cada vez que se relaja se producen contratiempos. En las experiencias descritas, tuvieron lugar varias rupturas del ciclo participativo: en Mozambique mediante la presencia intermitente en el Norte de una sola persona de apoyo de ISFA y en el traspaso en la segunda fase del proyecto de una contraparte a otra mucho más débil; en Camerún, en el momento de elaborar la versión definitiva del proyecto, que fue presentada a diversas entidades financiadoras sin ser contrastada antes con la contraparte y con la otra ONGD española (ESF) o cuando ISFA impuso el requisito de emprendimiento asociativo contra las peticiones de la

contraparte de incluir también el microemprendimiento individual; y en Angola, de nuevo presentando a financiación formulaciones sin contrastar con la contraparte ADRA y no habiendo podido resolver barreras culturales que acarrear una mala comunicación y una falta de consenso sobre las personas responsables e interlocutoras del proyecto.

Tabla 1: Características clave de las colaboraciones de ISF Asturias

	Mozambique	Camerún	Angola
Duración de la fase de identificación	Inexistente	6 meses	15 meses
Duración de la colaboración	4 años	3 años	5 años
Consolidación del proyecto en todas sus fases	Baja	Media	Media
Contraparte	Cáritas/PROAGRA	ERA	ADRA
Otras entidades socias	-	ESF/VALNALÓN	IEPALA/VALNALÓN
Adecuación de la contraparte al proyecto	Pobre	Alta	Media
Asimilación del proyecto por parte de la contraparte	Pobre	Alta	Pobre
Recursos humanos asignados por la contraparte	No disponible	1 técnico socioeconómico, 4 animadores sociales, 1 responsable de la división social y personas becarias puntuales	1 técnico
Recursos humanos asignados por ISFA	1 técnico expatriado y 1 persona voluntaria en Asturias	1 técnica expatriada, voluntariado y personal técnico desplazado sobre el terreno puntualmente y un equipo técnico y voluntario en Asturias de 6-10 personas	Voluntariado y personal técnico desplazado sobre el terreno puntualmente y un equipo técnico y voluntario en Asturias de 4-5 personas
Capacitación y formación de la contraparte por parte de ISFA	Baja	Media	Alta
Consenso en la redacción de la formulación del proyecto presentado a financiación	Inexistente	Inexistente	Inexistente
Búsqueda de fórmulas locales asociativas	No contemplada	Media	Alta
Grado de inclusión del enfoque de género en el proyecto	No contemplado	Alto (formulación) / Incipiente (práctica)	Alto (formulación) / Pobre (práctica)
Búsqueda de fórmulas locales de enfoque de género	No contemplada	Incipiente	Inexistente
Comunicación entre las partes	Pobre	Pobre	Pobre
Facilidad de acceso al crédito de las iniciativas viables	Media	Baja	Media
Materiales adaptados a la realidad local	No contemplados	Incipiente	Medio
Herramientas para la sistematización de la experiencia	No contempladas	Pobres	Adecuadas
Otros conceptos (participación, derechos humanos, etc.)	No contemplados	No contemplados	Alto (formulación) / Pobre (práctica)

Relacionado con lo que se acaba de mencionar, se encuentra un pilar esencial en todo proceso participativo: la comunicación, que, a diferencia de lo ocurrido fundamentalmente

en la segunda experiencia, debe fluir libremente, ser pública y estar a disposición de todas las partes implicadas (población beneficiaria, contraparte, ONGD, entidades financiadoras, etc.). Desde el inicio de la colaboración es crucial establecer cauces de comunicación formales que permitan partir de acuerdos muy claros sobre aspectos organizativos y de fondo básicos, y favorecer otras vías más o menos informales, entre las que se cuenta la presencia física frecuente de responsables de la ONGD del Norte, periódicamente y en cuanto se perciban conflictos o malentendidos importantes. En particular, cara a las personas beneficiarias, hay que hacer patentes las condiciones formativas, de financiación y de otro tipo necesarias para acceder a un proyecto de este tipo. Además, es importante que cada persona conozca una estimación temporal del ciclo de su proyecto emprendedor: desde la idea inicial, pasando por la creación de su empresa y posterior consolidación. Asimismo, este itinerario tiene que estar adaptado y definido claramente por la contraparte para evitar puntos críticos como el acceso a la financiación. Finalmente, tanto la ONGD del Norte como la contraparte tendrán que establecer la escala abarcable por la experiencia, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos humanos y materiales. Si la comunicación es buena y todo está claro, se facilitará sistematizar el conocimiento, lo cual exige incluir instrumentos específicos en la formulación de cada proyecto.

Respecto al enfoque de género, su respeto real exige la puesta en marcha de acciones concretas durante todo el proceso, incluida la primera recogida de datos y el diseño de indicadores desglosados hombres-mujeres, la obtención de una parte de esa información directamente de mujeres y el establecimiento de acciones concretas dirigidas específicamente a mujeres que faciliten su participación e implicación en los proyectos. No será posible crear herramientas válidas si no se adapta el concepto de enfoque de género a la realidad en la que se pretende incidir. Es decir, es necesario buscar fórmulas locales de nuevo. Este hecho exige asimismo la inclusión de mujeres en los equipos de técnicos locales de gestión de cada proyecto. Todo ello se enfrentará con frecuencia a barreras culturales y aconsejará incluir también a los hombres.