

**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

**ESCUELA POLITÉCNICA DE INGENIERÍA DE GIJÓN**

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO FIN DE CARRERA Nº 1091118**

**METODOLOGÍA PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO  
ASOCIATIVO EN PROGRAMAS DE COOPERACIÓN PARA EL  
DESARROLLO**

**DOCUMENTO Nº I**

**MEMORIA**



**YÉSICA M. RODRÍGUEZ LOZANO  
JULIO 2016**

**TUTOR: JORGE COQUE MARTÍNEZ**

# ÍNDICE DE LA MEMORIA



## ÍNDICE DE LA MEMORIA

### MEMORIA DESCRIPTIVA

<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Antecedentes y justificación.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Metodología .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Indicadores .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Aspectos formales y estructura del proyecto.....</b>	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Conceptos clave de cooperación internacional para el desarrollo.....</b>	<b>20</b>
2.1.1 El desarrollo local o territorial en el marco de las teorías sobre desarrollo..	20
2.1.2 Los proyectos para el desarrollo como herramienta en la cooperación internacional .....	29
2.1.2.1 Ciclo de vida de los proyectos de cooperación para el desarrollo .....	33
2.1.2.2 Los factores de desarrollo en los proyectos de cooperación para el desarrollo .....	36
2.1.2.3 El Enfoque del Marco Lógico como herramienta de los proyectos de cooperación para el desarrollo .....	40
2.1.3 Transferencia de tecnología apropiada en proyectos de cooperación para el desarrollo .....	42
2.1.4 Metodologías participativas en proyectos de cooperación para el desarrollo .....	47
<b>2.2 La gestión del conocimiento en proyectos de cooperación para el desarrollo .</b>	<b>50</b>
2.2.1 Cómo generar conocimiento.....	51
2.2.2 Cómo gestionar el conocimiento .....	53
2.2.3 Barreras a la gestión del conocimiento .....	57
2.2.4 Gestión del conocimiento y cooperación para el desarrollo.....	61



<b>2.3 La integración del enfoque de género en proyectos de cooperación para el desarrollo .....</b>	<b>63</b>
2.3.1 Concepto de género, enfoque de género y empoderamiento.....	63
2.3.2 La importancia de integrar el enfoque de género en los proyectos para el desarrollo .....	69
2.3.3 Cómo integrar el enfoque de género en el ciclo de vida de un proyecto para el desarrollo .....	71
2.3.3.1 Cómo integrar el enfoque de género en la identificación.....	72
2.3.3.2 Cómo integrar el enfoque de género en la formulación .....	73
2.3.3.3 Cómo integrar el enfoque de género en la ejecución .....	74
2.3.3.4 Cómo integrar el enfoque de género en el seguimiento.....	76
2.3.3.5 Cómo integrar el enfoque de género en la evaluación .....	77
2.3.3.6 Indicadores con enfoque de género.....	78
<b>2.4 Los centros de empresas como herramientas para el desarrollo.....</b>	<b>82</b>
2.4.1 Concepto y principales servicios de los centros de empresas.....	82
2.4.2 Metodología para el fomento del emprendimiento en el Norte .....	88
2.4.3 La implantación de centros de empresas en el Sur .....	91
<b>2.5 Promoción de empresas asociativas como factor de desarrollo .....</b>	<b>94</b>
2.5.1 Concepto, tipos y ciclo de vida de las cooperativas .....	96
2.5.2 El papel de las cooperativas en el desarrollo territorial.....	99
2.5.3 Programas de promoción del cooperativismo en regiones del Sur.....	102
<b>2.6 Consideraciones finales.....</b>	<b>105</b>

## MEMORIA EMPÍRICA

<b>3 ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO EN PAÍSES POBRES .....</b>	<b>109</b>
<b>3.1 Experiencia de Ingeniería Sin Fronteras en Niassa, Mozambique .....</b>	<b>109</b>
3.1.1 Descripción de la colaboración .....	109



3.1.2 Análisis crítico de la colaboración y lecciones aprendidas en Mozambique .....	117
3.1.3 Documentación generada en Mozambique .....	123
<b>3.2 Experiencia de Ingeniería Sin Fronteras en Yaundé, Camerún.....</b>	<b>124</b>
3.2.1 Descripción de la colaboración en Camerún .....	124
3.2.2 Análisis crítico de la colaboración y lecciones aprendidas en Camerún.....	135
3.2.3 Documentación generada por la colaboración en Camerún.....	140
<b>3.3 Experiencia de Ingeniería Sin Fronteras en Malanje, Angola .....</b>	<b>144</b>
3.3.1 Descripción de la colaboración en Angola.....	144
3.3.2 Análisis crítico de la colaboración y lecciones aprendidas en Angola .....	150
3.3.3 Documentación generada por la colaboración en Angola .....	155
<b>3.4 Consideraciones finales.....</b>	<b>157</b>
<b>4 CÓMO PROMOVER EL EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO EN PROGRAMAS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO .....</b>	<b>162</b>
4.1 Primeros contactos con posibles entidades socias .....	164
4.2 Identificación del territorio .....	167
4.3 Consenso sobre las bases fundamentales, formulación y búsqueda de financiación conjunta para el proyecto .....	171
4.4 Puesta en marcha del proyecto de promoción del emprendimiento.....	177
4.4.1 Elección de la entidad gestora y constitución de su sede .....	178
4.4.2 Selección y formación del personal.....	179
4.4.3 Establecimiento de los procedimientos .....	181
4.4.4 Acondicionamiento de la sede y de los espacios dedicados a la promoción del emprendimiento .....	181
4.4.5 Promoción del proyecto, de su sede y de sus instalaciones .....	182
4.4.6 Captación de personas y grupos emprendedores.....	182
4.4.7 Puesta en marcha de los procedimientos e inauguración de la sede .....	182
<b>4.5 Trabajo en red, intercooperación y seguimiento .....</b>	<b>183</b>
<b>4.6 Evaluación .....</b>	<b>187</b>



<b>4.7 Consideraciones finales.....</b>	<b>190</b>
<b>5 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y DESARROLLOS FUTUROS .....</b>	<b>195</b>
<b>5.1 Conclusiones .....</b>	<b>195</b>
<b>5.2 Limitaciones.....</b>	<b>197</b>
<b>5.3 Desarrollos futuros .....</b>	<b>197</b>
<b>6 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>200</b>

## PLANIFICACIÓN

<b>7 PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>204</b>
-----------------------------	------------

## ANEXOS

<b>ANEXO I: SIGLAS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>206</b>
<b>ANEXO II: CUESTIONARIO PARA LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN YAUNDÉ .....</b>	<b>207</b>
<b>ANEXO III: TALLER SOBRE EL EMPLEO DEL TIEMPO.....</b>	<b>210</b>
<b>ANEXO IV: PROYECTO JÓVENES EMPRENDEDORES SOCIALES (JES).....</b>	<b>212</b>
<b>ANEXO V: ENTREVISTA REALIZADA AL TÉCNICO SOCIOECONÓMICO DE ERA .....</b>	<b>214</b>
<b>ANEXO VI: DOCUMENTACIÓN GENERADA POR ERA-ISFA EN CAMERÚN.....</b>	<b>217</b>
VI.1 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y DE INSTRUCCIONES A LOS MICROPROYECTOS GENERADORES DE INGRESOS (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS).....	217
VI.2 CRITERIO DE SELECCIÓN DE MICROEMPRESAS (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS) .....	219
VI.3 CONDICIONES DE ACCESO A LOS CRÉDITOS DE LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS) .....	220
VI.4 FICHA DEL EMPRENDEDOR (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS).....	221



VI.5 FICHA DE PRESENTACIÓN INDIVIDUAL DE LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS GENERADORES DE PROYECTOS (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS).....	223
VI.6 REPRODUCCIÓN DEL ENTORNO DE LA BASE DE DATOS INFORMÁTICA DEL PROYECTO SOCIOECONÓMICO (TRADUCCIÓN DEL ORIGINAL EN FRANCÉS) .....	225
VI.7 CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN AL DESARROLLO DEL BARRIO (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS).....	226
VI.8 CONVENIO DE SEGUIMIENTO (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS).....	227
VI.9 MANUAL DE PROCEDIMIENTO (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS).....	231
VI.10 PLAN DE EMPRESA .....	236
VI.11 ITINERARIO PARA EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS) .....	258
<b>ANEXO VII: DOCUMENTACIÓN GENERADA POR ISFA-ADRA EN ANGOLA.....</b>	<b>261</b>
VII.1 CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE ISFA Y ADRA .....	261
VII.2 FICHA DE SOLICITUD DE ASESORAMIENTO .....	267
VII.3 FICHA DE CONSULTAS .....	268
VII.4 TEST DE EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	269
VII.5 CUADERNO PROYECTO EMPRENDEDOR .....	273
VII.6 CONDICIONES DE LOS MICROCRÉDITOS .....	294
VII.7 MEDIDAS DE GÉNERO .....	295
VII.8 DATOS PARA INFORMES .....	297
<b>ANEXO VIII: INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO EN ANGOLA.....</b>	<b>298</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Relación entre desarrollo local y municipios.....	24
Figura 2.2: El proceso de desarrollo local.....	25
Figura 2.3: Política, programa y proyecto .....	31
Figura 2.4: Ciclo de vida de un proyecto .....	35
Figura 2.5: Ciclo de gestión del conocimiento .....	60
Figura 2.6: Capacidades a educar para fomentar el espíritu emprendedor .....	89
Figura 2.7: Cadena de emprendimiento de un centro de empresas.....	90
Figura 2.8: Relación entre cooperativas y desarrollo local .....	101
Figura 3.1: Características del proyecto de cooperación de ISFA en Niassa .....	110
Figura 3.2: Sesión formativa en Niassa .....	117
Figura 3.3: Análisis de problemas de la identificación de ISFA en Yaundé.....	129
Figura 3.4: Características del proyecto de cooperación de ISFA en Yaundé.....	130
Figura 3.5: Sesión formativa en el centro de empresas de ERA en Yaundé .....	134
Figura 3.6: Sesión formativa en Malanje.....	148
Figura 3.7: Características del proyecto de cooperación de ISFA en Malanje .....	149
Figura 4.1: Esquema general de la propuesta metodológica de promoción del emprendimiento asociativo en programas de cooperación para el desarrollo .....	163
Figura 4.2: Superposición del esquema general de la propuesta metodológica de promoción del emprendimiento asociativo y del ciclo clásico de un proyecto de cooperación para el desarrollo .....	164
Figura 4.3: Factores de desarrollo a tener en cuenta en la fase de identificación de un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo .....	169
Figura 4.4: Propuesta de cadena de emprendimiento en el Sur.....	174





Figura 4.5: Cronograma tipo para la fase de puesta en marcha de un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo en el Sur.....178

Figura 4.6: Indicadores específicos a la cadena de emprendimiento .....185

Figura 4.7: Fuentes de registro de la cadena de emprendimiento .....186

Figura 7.1: Cronograma del proyecto fin de carrera .....205



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Variables clave en el proceso de aprendizaje.....	53
Tabla 2.2: La gestión participativa a lo largo del ciclo de vida de una cooperativa .....	99
Tabla 3.1: Relación de microempresas financiadas por la fase I de la colaboración en Mozambique .....	112
Tabla 3.2: Relación de acciones promovidas en la fase II de la colaboración en Mozambique .....	113
Tabla 3.3: Situación del fondo rotatorio en Mozambique hasta octubre de 1999 .....	114
Tabla 3.4: Ficha técnica de las encuestas realizadas en Yaundé en 1997 .....	132
Tabla 3.5: Contenido de los cuestionarios .....	132
Tabla 3.6: Características clave de las colaboraciones de ISF Asturias .....	159
Tabla 4.1: Variables para determinar la idoneidad de la contraparte local .....	166
Tabla 4.2: Contenidos mínimos del documento de formulación del proyecto .....	173
Tabla 4.3: Criterios para la evaluación de un proyecto de cooperación para el desarrollo .....	189
Tabla 4.4: Puntos clave en metodología de fomento del emprendimiento asociativo	191

# MEMORIA DESCRIPTIVA



## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes y justificación

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)<sup>1</sup>, 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” (Álvarez y Vilanova, 2000) y en colectivos desfavorecidos asturianos (Coque y Pérez, 2000), se encargó junto con la contraparte<sup>2</sup> 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

---

<sup>1</sup> ESF e ISFA pertenecen a la Federación Española de Ingeniería Sin Fronteras, federación descentralizada de asociaciones multidisciplinares, formadas por voluntariado y personal docente, profesional y estudiantil, que promueve el acceso universal a servicios básicos y a la tecnología para el desarrollo humano mediante programas y proyectos, acciones de movilización social y educación para el desarrollo. Disponible en <http://www.isf.es/> [última consulta 22/02/2016].

<sup>2</sup> En cooperación para el desarrollo es habitual el uso del término *contraparte* para describir a la entidad local con la que una asociación u otra entidad del Norte establece un consorcio en el marco de un proyecto o programa.



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 (Coque, 2005a), un proyecto fin de carrera sobre centros de empresas en zonas desfavorecidas (Jiménez, 2003) y un proyecto fin de carrera sobre la evaluación y gestión de la tecnología y del conocimiento en proyectos de cooperación internacional para el desarrollo (Gallego, 2010). 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), ha sido 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.

En particular, durante la realización del trabajo de campo entre 2007 y 2008 en Yaundé, se detectó que el proyecto en Camerún se encontraba en una fase embrionaria tal como revelaban los informes de evaluación del mismo (Garzón, 2006; Quirós, 2008). Asimismo, ya existía un número importante de grupos de emprendedores en distintas fases del proceso de consolidación de sus respectivas empresas. Esta actividad de promoción socioeconómica había ido generando durante años una cantidad considerable de información sobre el emprendimiento en estos barrios pero esta información se encontraba dispersa y carente de sistematización. Por tanto, la documentación y el procedimiento generados hasta ese momento no constituían propiamente una metodología de promoción del emprendimiento



asociativo en este entorno u otros similares pero ofrecían una excelente base para construir dicha metodología. En otros términos, se detectaba una clara necesidad de mejorar la gestión del conocimiento acumulado en este proyecto.

La experiencia de la alumna proyectante como voluntaria del Programa Barrios en Camerún, así como la de ISF Asturias y de ERA Camerún en la promoción de microempresas fundamentaron la idea de reunir y sistematizar el conocimiento existente en un documento metodológico para el fomento del emprendimiento asociativo en regiones desfavorecidas, que pudiera orientar a diversos agentes que trabajen con objetivos similares en entornos afines al de Yaundé.

De hecho, y 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. Sin embargo y a pesar de la extensión temporal del proyecto en Malanje (siete años), hasta el momento tampoco se había sistematizado la experiencia.

## 1.2 Objetivos

Este proyecto fin de carrera persigue el objetivo general de recopilar y sistematizar la información dispersa generada por tres proyectos de promoción del emprendimiento asociativo en el marco de sendos programas de cooperación para el desarrollo en Mozambique, Camerún y Angola, lo que facilitará proponer y difundir un modelo útil para futuros proyectos afines.

Para hacer operativo ese objetivo general, se formulan los siguientes objetivos específicos:

- **Revisión de los fundamentos teóricos** asociados a este proyecto fin de carrera como los conceptos de cooperación para el desarrollo, desarrollo local o territorial, centros de empresas y su relación con la promoción de empresas asociativas en el ámbito local. Asimismo se integrarán los conceptos de enfoque de género, gestión del conocimiento, transferencia



de tecnología apropiada y metodologías participativas como herramientas transversales y fundamentales en cualquier proyecto de cooperación para el desarrollo.

- **Recopilación, análisis crítico y sistematización de la documentación y otras fuentes informativas** generadas por sendos proyectos de promoción de microempresas en los que ISFA colaboró en Mozambique entre los años 1996 y 2000, en Camerún entre los años 2005 y 2008 y en Angola entre los años 2009 y 2016.
- **Elaboración de una metodología específica** de fomento del emprendimiento asociativo para su aplicación general a otros proyectos y programas con fines y en ámbitos similares.
- **Difusión** de la metodología propuesta.

### 1.3 Metodología

La metodología a seguir para alcanzar los objetivos planteados es la siguiente:

- **Revisión bibliográfica y documental** (en soporte papel y digital) sobre los siguientes temas: cooperación para el desarrollo, documentación generada por el Programa de Promoción de Microempresas en Niassa, por el Programa Barrios (en especial del Proyecto de promoción del emprendimiento asociativo en Yaundé), por el Proyecto para el fomento de la capacidad emprendedora en Malanje y promoción de cooperativas y de centros de empresas en regiones desfavorecidas.
- **Observación participante** como miembro del grupo de trabajo de ISF Asturias responsable del Programa Barrios en Camerún y del Proyecto para el fomento de la capacidad emprendedora en Angola.
- **Recogida de información** metodológica en centros de empresas de Asturias (especialmente Valnalón con quien ISFA tiene firmado un convenio de colaboración), asistencia a talleres o ponencias sobre el emprendimiento en



Asturias y entrevistas a personas expertas.

- **Trabajo de campo** en Camerún para la obtención y revisión de la documentación generada por el cuadro de la contraparte local, personal expatriado, grupos emprendedores, asociaciones locales, otras entidades locales así como entidades de promoción del emprendimiento asociativo en Yaundé.
- **Entrevistas a personas expertas** en los proyectos analizados.
- **Validación de borradores** de los capítulos 3 y 4 de este proyecto fin de carrera por personas pertenecientes al voluntariado o contratadas por ISFA en los proyectos analizados.

#### 1.4 Indicadores

Como indicadores de los resultados del trabajo, es decir, del grado de cumplimiento de los objetivos expresados, podrán tomarse, en el periodo de un año desde la finalización del proyecto fin de carrera, los indicadores siguientes:

- **Se ha realizado** al menos una visita a Valnalón; **se ha participado** activamente en reuniones de trabajo con representantes de algunas de las contrapartes de ISFA relacionadas con este tipo de programas de cooperación; **se ha participado** al menos en una conferencia o taller sobre fomento del emprendimiento; **se ha realizado** al menos una entrevista a una persona experta o profesional en este campo.
- **Se ha editado** un manual para la promoción del emprendimiento asociativo en países del Sur, y este manual ha sido transferido a alguna contraparte vinculada a este tipo de acciones.
- **Se ha publicado** algún artículo en revistas científicas, de divulgación y/o en sitios web relacionados con la cooperación para el desarrollo.





## 1.5 Aspectos formales y estructura del proyecto

Antes de exponer la estructura del presente proyecto, es necesario realizar una precisión sobre un aspecto del mismo que, sin duda, resulta controvertido: el lenguaje inclusivo utilizado en su redacción en coherencia con el enfoque de género aplicado a la mayoría de las acciones estudiadas. Ya que el lenguaje es un producto social e histórico que tiene gran influencia en nuestra percepción de la realidad, resulta conveniente erradicar el uso de lenguaje sexista en cualquier ámbito y forma de comunicación. Se entiende el uso de lenguaje inclusivo como la ausencia de sexismo, discriminaciones y otros sesgos de género que oculten o infravaloren la participación y presencia de hombres y mujeres en la comunicación oral y escrita. Para lograr este objetivo se recurre a fórmulas lingüísticas que den cuenta de la presencia de ambos sexos, sin detrimento de alguno y se erradica la utilización del masculino como universal, norma gramatical que convierte en invisibles a las mujeres y obvia su posición desigualitaria y su aporte a la sociedad. Además, cuando no existe un uso de lenguaje inclusivo aparecen los dos efectos colaterales siguientes (De la Cruz, 1998):

- **la ambigüedad**, no quedando claro si se refieren a uno o ambos sexos (si se evoca sólo a los varones o al genérico humano), por lo que cada persona puede entender cosas distintas, y
- **el sesgo de género**, configurado de antemano por prejuicios o la distorsión del modo en el que los seres humanos perciben la realidad.

Por estas razones, se ha cuidado la redacción de este proyecto fin de carrera haciendo uso del lenguaje inclusivo, salvo cuando se reproducen textualmente citas o figuras que no observaban dicho aspecto formal.

En cuanto a la estructura, el proyecto ha sido dividido en los dos siguientes documentos: memoria y presupuesto.

La memoria, a su vez, se divide en cuatro grandes bloques: memoria descriptiva, memoria empírica, planificación y anexos.



La memoria descriptiva comprende los dos primeros capítulos y comienza con el presente capítulo de introducción, donde se incluyen los antecedentes y la justificación del proyecto, sus objetivos, la metodología utilizada, los aspectos formales y la estructura del mismo. El capítulo 2 aborda los principales fundamentos teóricos que atañen a un proyecto de fomento del emprendimiento colectivo en un marco de cooperación para el desarrollo.

En la memoria empírica, el estudio cualitativo de las colaboraciones sobre el terreno en materia de fomento del emprendimiento colectivo de la asociación ISFA se encuentra detallado en el capítulo 3. El capítulo 4 aborda el desarrollo de una propuesta metodológica específica para la promoción del emprendimiento asociativo en programas de cooperación para el desarrollo. El capítulo 5 incluye las conclusiones generales del proyecto en su conjunto, las limitaciones y los desarrollos futuros que se derivan del mismo. Las referencias bibliográficas consultadas y citadas a lo largo de todo el trabajo se especifican en el capítulo 6.

Dentro de la planificación se recogen las principales tareas y actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto con sus respectivas temporalidades estimadas. Se muestra también el cronograma del proyecto.

Los anexos incluyen la documentación recogida sobre el terreno además de la generada por parte de Ingeniería Sin Fronteras Asturias y de sus contrapartes en dos de las colaboraciones en el Sur.

El presupuesto es el documento que recoge el cómputo económico total que ha supuesto la realización del presente proyecto fin de carrera.



## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Tal como se indica en la introducción, el propósito de este segundo capítulo es presentar las nociones académicas necesarias para enlazar los principales conceptos aplicados en el resto del trabajo.

Para ello se ha dividido el capítulo en seis epígrafes. El primero de ellos define varios conceptos clave relacionados con cómo fomentar el desarrollo. El segundo epígrafe presenta la gestión del conocimiento en los proyectos. El tercer epígrafe trata de la importancia de la integración transversal del enfoque de género en los proyectos de cooperación para el desarrollo. El cuarto epígrafe aborda la relación entre el desarrollo local y los centros de empresas para enlazar con la idea de la promoción de empresas asociativas como factor de desarrollo en el quinto apartado. Por último, el apartado sexto resume y organiza las principales consideraciones que han ido apareciendo hasta ese punto y que sirven como elementos claves del estudio empírico del capítulo tercero.

Antes de entrar en materia, es importante hacer una precisión terminológica relacionada con la perspectiva adoptada sobre la realidad a estudiar.

En el capítulo anterior se ha hecho uso de una única denominación (*Sur*) para referirse a las zonas donde se concentra la mayoría de los habitantes del planeta, es decir, los países que sufren pobreza general. *Sur* es un término más moderno que otros más extendidos como *Tercer Mundo* que proviene de la postguerra mundial o *Quinto Mundo* para los países de extrema pobreza. Además *Sur* es un vocablo difundido por las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) que alude a la localización geográfica de una mayoría de estos países y, de modo figurado, a su situación de subordinación respecto al *Norte* (Boni y Ferrero, 1997).

Existen otras muchas denominaciones de uso frecuente como *países pobres*, *empobrecidos*, *necesitados*, *jóvenes*, *subdesarrollados*, *menos favorecidos*, *menos adelantados*, *periféricos*, *dependientes* o *no industrializados*. Todos ellos, junto a los dos indicados más arriba, son discutibles porque reflejan sólo una parte de la realidad



o adolecen de sesgos ideológicos. Resulta especialmente rechazable el uso que las Naciones Unidas y la Unión Europea han extendido del término *países en vías de desarrollo o países en desarrollo* ya que es un sarcasmo (tristemente, la mayor parte de ellos se encuentra muy lejos de seguir esa vía) y contiene la formulación implícita de un objetivo etnocéntrico e imposible: la generalización del modelo de desarrollo occidental no sería soportable por la biosfera (Coque, 2005a).

Para el resto de este documento se ha decidido usar principalmente la terminología *Norte- Sur*.

## **2.1 Conceptos clave de cooperación internacional para el desarrollo<sup>3</sup>**

### **2.1.1 El desarrollo local o territorial en el marco de las teorías sobre desarrollo<sup>4</sup>**

No existe una teoría universal sobre las causas del desarrollo, ni tampoco un modelo simple de general aplicabilidad para entender cuáles son los procesos que conducen a aquel.

El desarrollo puede ser percibido de modos muy diferentes y usado al servicio de las más contrapuestas ideologías (Giménez y Pérez, 1994). Aunque a largo plazo se conciba siempre como un factor positivo en la evolución de la Humanidad, lo beneficioso para unos puede perjudicar a otros (Ramos, 1987). Se trata, pues, de un concepto dinámico y complejo que exige ser abordado mediante perspectivas multidisciplinares y multidimensionales.

El mismo problema surge al hablar de la pobreza, entendida como negación del desarrollo, o subdesarrollo. Tradicionalmente, la población pobre ha sido identificada con quienes no alcanzan un nivel predeterminado de ingresos, tratándose de una referencia muy aceptada por la sociología y las entidades públicas.

Sin embargo, el profesor de origen hindú Amartya Sen, colaborador en los informes anuales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Premio

---

<sup>3</sup> A lo largo del documento se utilizan indistintamente los términos cooperación internacional, cooperación internacional para el desarrollo o cooperación para el desarrollo.

<sup>4</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe se basa en Coque (2005a).



Nobel de Economía en 1998, propone un enfoque más amplio. Amartya Sen entiende que la pobreza no sólo es cuestión de números sino que incorpora dimensiones éticas y debe ser relativizada en función de los problemas particulares de cada persona en su contexto. Ser pobre equivale a no alcanzar ingresos suficientes para determinados servicios básicos según los requerimientos sociales del entorno. En la misma línea, el informe sobre Desarrollo Humano del PNUD de 1997 indica que, además de la falta de ingresos, la pobreza incluye otros rasgos (Jolly, 1997):

- La educación deficiente.
- La mala salud.
- La privación de información y comunicaciones.
- La incapacidad para ejercitar los derechos humanos y políticos.
- La falta de dignidad, confianza y respeto por sí mismo.

Otra dimensión del concepto de desarrollo es su sostenibilidad. Desarrollo sostenible es aquél que no deteriora el medio ambiente y que garantiza la reposición de los recursos consumidos, de forma que no ponga en peligro la subsistencia de generaciones futuras (Boni y Ferrero, 1997).

El origen de este concepto se encuentra en el hecho de que los recursos naturales son escasos y la biosfera no puede mantener a una población de 7.300 millones de personas viviendo según el modelo de consumismo occidental.

La compleja integración de desarrollo y conservación se perfila en un modelo de crecimiento ambientalmente sano, económicamente viable y socialmente equilibrado y justo. Este modelo de desarrollo se fundamenta en los siguientes principios (Jiménez, 1989):

- El esfuerzo debe dirigirse al **aprovechamiento de sus recursos específicos** para satisfacer las necesidades de la población.
- Siendo la humanidad el recurso más precioso, el **desarrollo sostenible** debe contribuir ante todo a su realización: empleo, seguridad, calidad de vida,



calidad de las relaciones humanas, respeto a la diversidad de culturas, etc.

- Las **consecuencias negativas** de las actividades humanas sobre el ambiente deben reducirse mediante procedimientos y formas de organización de la producción que permitan aprovechar todos los elementos complementarios y utilizar los desechos con fines productivos.
- El desarrollo se basa en la **capacidad natural** de cada región, favoreciendo un perfil reducido de consumo de energía que provenga de fuentes comerciales.
- El **desarrollo sostenible** implica un estilo tecnológico particular: el perfeccionamiento de técnicas, nuevos sistemas educativos y modelos de organización.
- Un complemento necesario de las estructuras participativas de planificación y de gestión se basa en la **educación ambiental** y en los aspectos ecológicos del desarrollo.
- El **cuadro institucional** para el desarrollo no se podría definir sin tener en cuenta la especificidad de cada caso, superando las particularidades sectoriales y fomentando la participación de las poblaciones implicadas.

Como se puede observar, no se debe separar de la noción de desarrollo la idea de protagonismo de la ciudadanía de las regiones desfavorecidas, cuya implicación en el proceso es necesaria para alcanzar este objetivo. Aquí radica el concepto de desarrollo local o territorial.

El desarrollo local pretende la evolución del territorio por medio de un proceso de movilización de los recursos endógenos (los propios de un territorio) al servicio de la promoción social y personal de la comunidad local (Izquierdo, 2002). Su consecución se logra asumiendo iniciativas de empleo y de desarrollo compatibles con la conservación del patrimonio cultural y natural.

El origen del desarrollo local o territorial se encuentra en la acumulación de



experiencias. El análisis de situaciones reales en el Sur permite señalar algunos rasgos comunes de este enfoque (Escobar, 1992):

- Son **movimientos esencialmente locales**, aunque perciben las amenazas y oportunidades del entorno global.
- Se basan en **esfuerzos colectivos**.
- Aunque la motivación suele ser económica, **no limitan sus esfuerzos a lo económico**: incluyen aspectos culturales y otras aspiraciones comunitarias.
- Es frecuente que **rechacen** la idea de que **el conocimiento de las personas expertas y las entidades gubernamentales** es un valor principal. Entonces, ponen en discusión los conceptos de subdesarrollo o pobreza, así como el papel de intelectuales en la promoción del desarrollo.

Más allá de los rasgos comunes anteriores, no existe un modelo único de desarrollo local. Cada localidad debe dar respuestas propias a los problemas globales detectando su potencial endógeno. El territorio es el factor central que conecta los aspectos mercantiles con los socioculturales específicos de la zona, la variable estratégica esencial que mide la potencialidad de desarrollo en cada caso.

El desarrollo local influye en la innovación tecnológica e induce reestructuraciones de los sistemas productivos y sociales al combinar dos tipos de procesos:

- **Procesos endógenos**: iniciativas basadas en recursos locales para competir en los mercados.
- **Procesos exógenos**: descentralización productiva y funcional de empresas públicas y privadas en el seno de sistemas flexibles autorregulables.

Esto es, en contra de una opinión errónea muy extendida, desarrollo local no es lo mismo que localismo. Obsérvese que el desarrollo local bien entendido...

- incluye el rasgo de la **varianza territorial**, es decir, que los espacios locales de desarrollo pueden abarcar diferentes niveles: un poblado, un barrio, un pueblo, una pequeña región rural o una región económica (Giménez y



Pérez, 1994);

- incorpora la **relación dialéctica entre lo local y lo global**, la mirada hacia fuera.

En este enfoque de desarrollo cobran especial protagonismo los poderes públicos municipales (o de otro tipo cuando el ámbito de actuación es mayor, como el comarcal o el regional). El municipio (la administración pública, en general) debe animar el encuentro con la identidad cultural. Esa identidad se configura como fuerza fundamental para promover la participación. Será fundamental inducir cambios en los procesos educativos y culturales, de modo que se adapten a las necesidades y capacidades concretas de la población beneficiaria.

Es importante también abrir y fortalecer la participación ciudadana, normalmente articulada en organizaciones no lucrativas o asumiendo el riesgo económico mediante la creación de empresas. Es más, la participación en todos sus sentidos y niveles es uno de los fundamentos del modelo. La función de la administración pública se centra, pues, en construir comunidad que emprenda actividades, facilitar el acceso a la información y controlar los resultados. La figura 2.1 resume esa identificación entre municipio y desarrollo local.

Figura 2.1: Relación entre desarrollo local y municipios



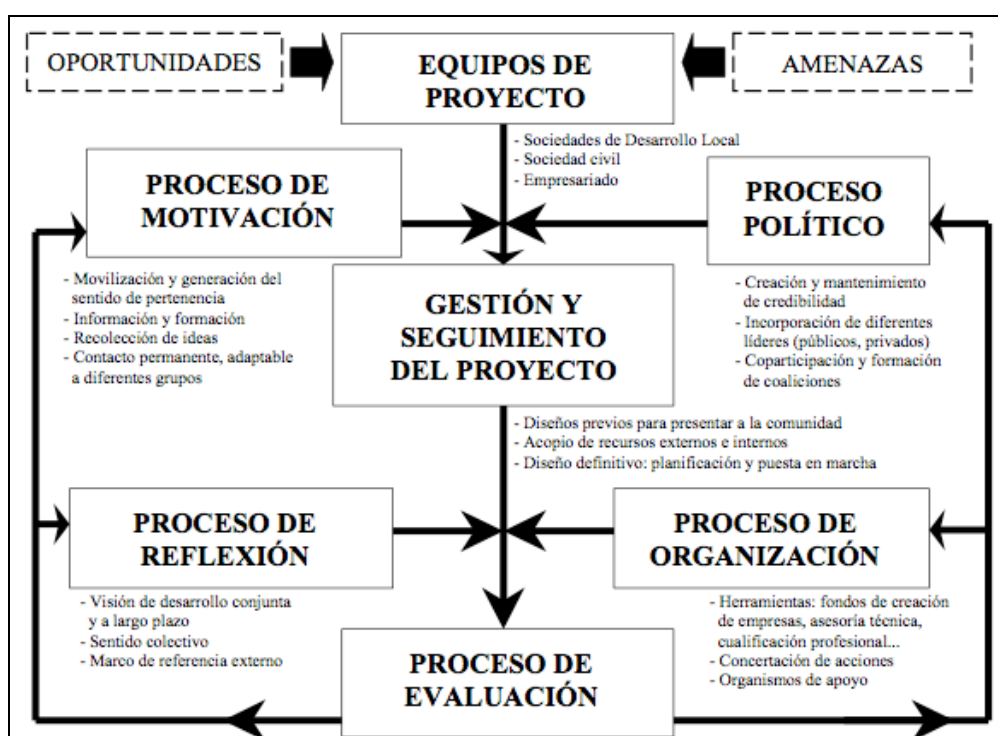
Fuente: Coque (2005a: 50)





La promoción del desarrollo pasa a ser un proceso continuo de planificación estratégica participativa, que consta de las clásicas fases de definición de objetivos, aplicación y examen o revisión de resultados. La figura 2.2, basada en la experiencia urbana de Desarrollo Comunitario en Quebec enfatiza esos rasgos; de ahí que el proceso en su conjunto deba ser entendido en un sentido más cíclico que lineal.

Figura 2.2: El proceso de desarrollo local



Fuente: Prévost (1996: 31-37)

Tal tipo de procesos necesita el papel fundamental que representan las sociedades de desarrollo local. Estas organizaciones aportan especialización cualificada y multidisciplinar, esto es, animación profesional. Pueden adoptar diversas formas jurídicas como por ejemplo:

- **Agencias de desarrollo local** públicas, como la mayor parte de los casos españoles.
- **Entidades sin ánimo de lucro**, como las Corporaciones de Desarrollo Comunitario quebequeses.



A lo largo de este documento se denomina *agencias de desarrollo local* a aquellos conjuntos articulados de instrumentos (o aquellas instituciones) cuya misión es la promoción del desarrollo local, independientemente de su denominación o forma jurídica.

Dentro de las características del desarrollo local está la necesidad de que cada territorio aporte sus propias respuestas a este fenómeno. De ahí se deduce la enorme diversidad en las iniciativas existentes. A continuación se formula un modelo simplificado local de apoyo al desarrollo, constituido por los siguientes elementos (Rodríguez, 1999):

- **Infraestructuras.** Se debe asegurar la existencia y mantenimiento de una red moderna de infraestructuras de transportes, de telecomunicaciones, de suelo y de equipamiento industrial.
- **Promoción económica.** Planificación económica en el territorio, programas de promoción del territorio o sus productos, etc.
- **Tecnología.** Imprescindible para seguir el ritmo que impone el mercado. La inversión en I+D y nuevas tecnologías se perfila como uno de los pilares del desarrollo económico.
- **Empleo.** Actividades de capacitación para hacer frente a los nuevos requisitos del mercado de trabajo contribuyendo a la creación de una oferta atractiva para la generación de actividad económica. Desarrollo de políticas activas de empleo, con especial atención a los colectivos con mayores dificultades (jóvenes, población desempleada de larga duración, colectivos marginados, etc.).
- **Financiación.** El desarrollo de una base económica dinámica exige la existencia y la buena accesibilidad a mecanismos de financiación especialmente orientados a ella.
- **Información y asesoramiento.** Especialmente necesarias para pequeñas y medianas empresas, cuyas posibilidades se ven potenciadas a través de la



operación en red de los distintos agentes involucrados. Además, se debe favorecer el conocimiento mutuo entre las empresas de la zona, generando así posibles sinergias y colaboraciones entre ellas.

- **Formación.** Formación a la carta de la plantilla de las pequeñas y medianas empresas. Formación en emprendimiento, formación de formadores. Formación cooperativa y en general asociativa, de forma que se impulse la economía social de la comarca y se emprendan iniciativas de autoempleo que permitan el progreso socioeconómico. Motivación, formación y animación para convertir a la población en protagonista.
- **Igualdad.** El desarrollo local no es sostenible si no es equitativo, y por ello se debe trabajar para reducir la exclusión social y el sesgo de género, ofreciendo una igualdad de oportunidades real para toda la población.
- **Participación.** Tanto de la población como de los agentes sociales de la zona de intervención. La agencia de desarrollo local ha de ser elemento dinamizador.
- **Cultura.** Es importante animar el encuentro con la identidad cultural, en todas sus manifestaciones: historia, artesanía, arquitectura, folclore, gastronomía, etc. Esa identidad se configura como fuerza fundamental para abrir y fortalecer la participación ciudadana ligada por una cultura común.
- **Conservación del medio ambiente y de su biodiversidad.** Imprescindible si se quiere hablar de desarrollo sostenible: no deteriorando el medio ambiente y garantizando la reposición de los recursos consumidos.
- **Trabajo en red.** Aporta una serie de ventajas que lo hacen una herramienta muy útil sobre todo para zonas más desfavorecidas que aprovecharían experiencias de otras zonas.

Estos aspectos configuran las líneas generales en las que se debería apoyar la actividad de una agencia de desarrollo local, teniendo en cuenta siempre que la singularidad de cada territorio precisará un énfasis mayor en unos aspectos que en otros.



La promoción económica, la innovación, la información y el asesoramiento, la formación de agentes empresariales y emprendedores, la creación de empleo y la oferta de infraestructuras son políticas que pueden verse potenciadas mediante la incorporación de un centro de empresas a la estructura de la agencia de desarrollo local.

Para que la participación no se quede en mero discurso populista, el municipio (en general, la administración pública que rija el área de intervención) ha de promover objetivos ambiciosos de desarrollo, concertando a diferentes agentes. La promoción económica debe partir del liderazgo privado apoyado por el sector público, quien garantiza los servicios básicos (agua, iluminación, vías...), las infraestructuras (parques tecnológicos, hoteles de empresas...) y el acceso a recursos financieros (sociedades de capital riesgo, subvenciones a la actividad...) (Martínez y Argüelles, 1997). La formación de recursos humanos debe ser asumida por otras iniciativas públicas y privadas, aunque el municipio puede dinamizar el proceso (Baillo, 1992).

Es importante huir de la cultura tradicional del subsidio permanente, sustituyéndola por un fortalecimiento de la capacidad necesaria para que el resto de agentes planifiquen y ejecuten proyectos. El sector público es un agente de coordinación interinstitucional. Dada su cercanía a los problemas y capacidades, de él deben surgir la mayoría de las propuestas de desarrollo. Parte de estas han de ser transmitidas a niveles superiores de decisión para obtener recursos ausentes en la escala municipal (ámbitos regionales, nacionales e internacionales).

Lo referido hasta aquí sobre desarrollo local puede sintetizarse del siguiente modo:

- La **ausencia de recetas para promoverlo**, pues cada caso puede ser muy diferente. Sin embargo, la observación de casos reales permite detectar la repetición de determinados elementos. Todos esos elementos se agrupan en un núcleo económico y empresarial, rodeado y fortalecido de elementos sociales.
- La **dimensión humana**, como factor fundamental. El desarrollo local debe



dar prioridad a las necesidades y potencialidades de las personas.

- La mezcla de **condiciones microsociales y macrosociales**, como condición necesaria para el éxito del desarrollo local. Ejemplo de las primeras son los servicios de proximidad, que aportan efecto demostración y reciprocidad. Condiciones macrosociales son las redes a diferentes escalas, así como los poderes públicos comprometidos, estables y con visión de largo plazo.

Y, de la mezcla de lo micro y lo macro, Prévost (1996) obtiene una lista de factores de éxito para todo proceso de desarrollo local:

- El **sentimiento de pertenencia** que facilita la participación.
- Las **personas líderes**, importantes catalizadoras del proceso, especialmente en las fases iniciales.
- El **espíritu y capacidad de iniciativa empresarial**, no sólo en la población empresaria sino en el resto de población e instituciones.
- Las empresas y otras iniciativas locales, en **acciones concertadas** que mejoren a las empresas existentes y creen otras nuevas.
- El **esfuerzo sostenido**, pues la mayoría de cambios importantes necesarios exigen décadas.
- La estrategia centrada en **logros pequeños y grandes**, para combinar mantener la motivación con abordar problemas de envergadura.

### ***2.1.2 Los proyectos para el desarrollo como herramienta en la cooperación internacional<sup>5</sup>***

La cooperación para el desarrollo se define como el conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible (Gómez y

---

<sup>5</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe se basa en González (2007).



Sanahuja, 1999: 17). Estas actuaciones se canalizan mediante las unidades básicas de la gestión de las colaboraciones Norte-Sur (o, de modo creciente, Sur-Sur), es decir, mediante proyectos de cooperación para el desarrollo.

Así, en el contexto de las acciones para el desarrollo en materia de cooperación internacional, ya sean de acción humanitaria (de respuesta a una emergencia o desastre), de rehabilitación socioeconómica, de fortalecimiento de las capacidades para generar desarrollo, de defensa de los derechos, de cuidado del medio ambiente, o de prevención social, existe un objetivo común: la finalidad de transformar una realidad que se presenta como insuficiente o insatisfactoria y que se desea mejorar. Es decir, un proyecto nace como una expresión de la voluntad transformadora (Gómez y Sainz, 2003).

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo, en general, hay un consenso generalizado en interpretar los proyectos como una herramienta de carácter socioeconómico que busca la superación de algunas carencias en un colectivo determinado. El proyecto integra ciertas variables de tipo social, cultural, económico, político, y/o educativo y se apoya en el uso de los recursos disponibles y en las potencialidades de la población para mejorar su situación. Además, el tiempo y el lugar donde se realizan los proyectos son dos elementos muy relevantes para completar su caracterización.

Aunque pueden encontrarse en la literatura numerosas definiciones del término proyecto, en la mayoría de los casos existen algunos elementos que se repiten y que mejor lo caracterizan. En primer lugar, se entiende el proyecto como un instrumento, una herramienta, o un medio que permitirá alcanzar unos objetivos propuestos o unas metas orientadas a cubrir unas necesidades y conseguir ciertos cambios en la realidad de determinadas personas. Así, los grupos beneficiarios son los protagonistas del proyecto, bien como objetos de la acción de cambio o como sujetos del proyecto que participan en el mismo, aprovechando sus potencialidades y recursos para hacer sostenibles las iniciativas puestas en marcha. A estos elementos hay que sumar el tiempo y el lugar de realización del proyecto.

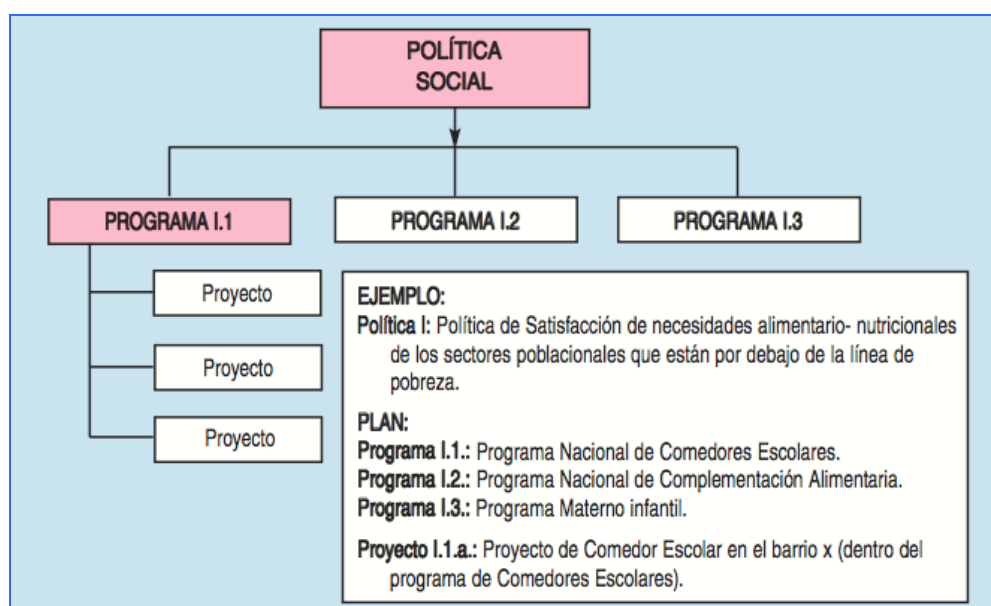


Los proyectos, además, son por definición unidades operativas estructuradas con base en un conjunto de procesos técnicos que responden a una concepción económica y tecnológica. Cada uno de ellos se trata de una unidad operativa en relación con otras categorías mayores en las que se inserta.

Es por ello que se hace necesario distinguir los proyectos de los programas y de las políticas, ya que corresponden a escalas diferentes en el marco de la gestión estratégica tal y como representa la figura 2.3.

Al hablar de políticas se hace referencia a grandes objetivos de desarrollo insertados en una estrategia; con programas se hace alusión a las intervenciones específicas de esas políticas, y la actuación de los proyectos se refiere a una dimensión local interactuando con el colectivo beneficiario.

Figura 2.3: Política, programa y proyecto



Fuente: González (2007: 11)

Los proyectos son componentes, partes o elementos de un programa. Son centros de asignación de recursos para desarrollar un programa dentro de un plan o política. En la gestión estratégica, son unidades operativas que canalizan recursos y donde intervienen grupos de actores alterando la situación del punto de partida.



El lapso de implementación de los proyectos fluctúa entre uno y tres años, aunque pueden tener una duración mucho mayor cuando son parte de un programa. Un programa es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Un programa puede estar formado por varios proyectos secuencialmente enlazados y/o por varios proyectos coordinados operando simultáneamente.

Además, los programas tienen un carácter más integral y una visión de más largo plazo. En el marco de la cooperación, en concreto, serán las instituciones públicas locales (gobiernos, alcaldías, etc.) y las ONGD las encargadas de desarrollar dichos planes, en forma de programas o proyectos conjuntos.

La cooperación se presenta como una estrategia consensuada entre las entidades del país en el Sur y su formación cooperante en el Norte, dado que posteriormente serán las organizaciones públicas y privadas del Sur las responsables últimas de sostener los beneficios de la intervención realizada.

Hay autores que recogen que el proyecto no se conciba como la unidad operativa de políticas y planes sino que surja como respuesta a problemas concretos de una población para cuya satisfacción o solución necesitan de acciones desde el terreno. Esta es una perspectiva muy valiosa dado que supone un alto grado de participación social de las personas implicadas en el proyecto y asegura la vitalidad del mismo (Gómez y Sainz, 2003). No obstante, conlleva el peligro de quedarse en actuación puntual si posteriormente no se integra en programas más ambiciosos con visión estratégica.

Visto de cualquiera de las dos formas ya sea con finalidad transformadora de una realidad insatisfactoria o como respuesta a unos problemas concretos, el proyecto como unidad gestora del desarrollo ofrece ciertas ventajas: entra en relación directa con el colectivo beneficiario ubicado en una zona delimitada, tiene posibilidad de fortalecer capacidades y aminorar las problemáticas de una población y, sobre todo, si está gestionado de forma participativa, tiene gran capacidad de generar impacto a largo plazo.





### ***2.1.2.1 Ciclo de vida de los proyectos de cooperación para el desarrollo***

A pesar de las ventajas que ofrecen los proyectos de cooperación para el desarrollo, no han escapado a ciertos inconvenientes y desviaciones de lo pretendido inicialmente (ser participativos, consensuados, operativos, dinámicos, etc.). En ocasiones, estos problemas venían ocasionados por la excesiva atención que se prestaba a la ejecución (el desarrollo de las actividades) en detrimento de la planificación o la evaluación. La falta de diagnósticos participativos y de un buen diseño previo del proyecto puede llevar a una mala ejecución y por tanto, no lograr los objetivos deseados. En ocasiones se programan acciones sin ninguna planificación previa y, por tanto, sin una claridad frente a los objetivos que se desean alcanzar.

Por todo ello, hace algunas décadas la cooperación internacional propuso gestionar los proyectos desde una visión cíclica y ordenada que permitiera vincular mutuamente todas las fases por las que transita una intervención centrada en la programación, ejecución, revisión y de nuevo vuelta a la acción. Es así como surgió el ciclo de vida de gestión de proyectos con un propósito claro: visualizar toda la gestión desde un punto de vista sistémico que articulara todos los momentos y procedimientos del proceso, permitiendo mejorar la toma de decisiones a la hora de asignar los recursos para el logro de objetivos.

El ciclo de vida o ciclo de gestión de proyectos permite a todas las personas responsables de su concepción, ejecución y evaluación tener en cuenta los elementos esenciales desde la primera idea hasta la última evaluación efectuada años después de la realización del proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto se compone de las cuatro fases siguientes:

- **Identificación.** Es la primera fase y constituye el momento germinal y de gestación. Es la fase en la que se concibe la propuesta inicial del proyecto y el objetivo fundamental de esta fase, de por sí fundamental, es determinar qué acciones, de entre todas las posibles, son acertadas y realistas. Tanto en la fase de identificación como en las sucesivas etapas del ciclo de vida del



proyecto es clave la implicación de las diversas personas participantes (especialmente la población y las instituciones locales).

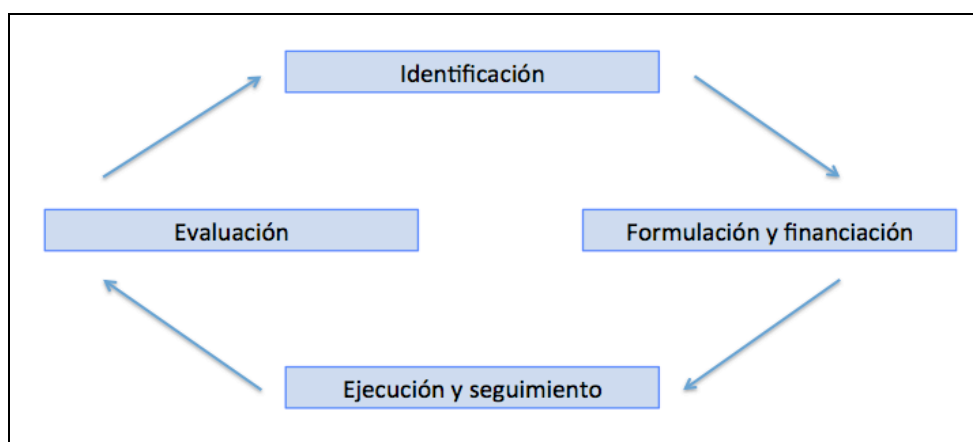
- **Formulación y financiación.** El objetivo fundamental de esta fase es organizar los medios disponibles, y los que quedan por obtener, para realizar las acciones identificadas y consideradas viables y realizables. Por tanto, no solo incluye la redacción de un plan de acciones de la intervención, un calendario y un presupuesto de la misma, sino también una fase de financiación para obtener los recursos económicos que permitirán llevar a cabo el proyecto. A menudo se emplea el término formulación para designar la elaboración de los documentos del proyecto una vez diseñado. Aunque hay una estructura de contenidos básica internacionalmente aceptada, el formato de la formulación suele estar condicionado por la estructura definida por las entidades financiadoras en sus convocatorias y que se concreta en un formulario específico (habitualmente mediante la metodología del enfoque del marco lógico) o documento base que las entidades solicitantes deben cumplimentar. No obstante, es importante recalcar que la formulación de un proyecto de cooperación para el desarrollo es más que un simple ejercicio de redacción: es la consecuencia de un trabajo previo de identificación.
- **Ejecución y seguimiento.** La ejecución consiste en la puesta en marcha sobre el terreno de todos los componentes previstos en el proyecto de acuerdo a la formulación. Además, en esta fase tiene que estar elaborado el plan de seguimiento, que se empieza a realizar de manera simultánea a la ejecución unos meses después de su comienzo. El objetivo fundamental del seguimiento es conocer en cada momento de la realización del proyecto en qué estado se encuentra este en aras a una retroalimentación del proceso.
- **Evaluación.** El objetivo fundamental de la evaluación es examinar un proyecto o programa en ejecución (evaluación intermedia) o finalizado (evaluación final o ex post), su concepción, su ejecución y sus resultados,



para determinar su eficacia, su impacto, su sostenibilidad y la pertinencia de sus objetivos (Cruz Roja Española, 1997: 101). Esta definición se completa con la de la evaluación previa o ex-ante que se corresponde con la apreciación de la pertinencia, la factibilidad, la coherencia y la viabilidad de un proyecto antes de tomar la decisión de emprenderlo o no (Cruz Roja Española, 1997: 154). A menudo se confunden seguimiento y evaluación. El seguimiento es un proceso continuo de recogida y tratamiento de datos que permite descubrir anomalías durante la ejecución y ofrecer así la posibilidad de realizar correcciones del proyecto. La evaluación, por el contrario, es un proceso más completo de análisis de la acción, que se lleva a cabo en momentos muy concretos y que sirve para juzgar de manera más profunda la acción y, si se presenta el caso, reorientarla.

La representación gráfica de este ciclo tiende a hacerse de forma circular para de esa manera resaltar la vinculación secuencial de unas fases con otras, la necesaria retroalimentación del circuito, en el que las etapas siguientes vuelven sobre los resultados de las anteriores y la continuidad de todo el ciclo, pues idealmente una evaluación final debe indicar oportunidades que, con el paso del tiempo, pueden acabar convirtiéndose en identificaciones de futuros proyectos (Cruz Roja Española, 2000: 22). Este ciclo se muestra en la figura 2.4.

Figura 2.4: Ciclo de vida de un proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir de Ferrero (2008)



### ***2.1.2.2 Los factores de desarrollo en los proyectos de cooperación para el desarrollo***

En cualquier proyecto de cooperación para el desarrollo es crucial tener en cuenta los factores clásicos de desarrollo propuestos en 1989 por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE): políticas de apoyo, capacidad institucional, aspectos socioculturales, factores tecnológicos, factores ambientales y factores económicos y financieros. Aunque estos factores de desarrollo no son condiciones suficientes para el éxito de los proyectos sí son necesarios pues pueden actuar favorablemente en la medida que sean considerados e insertados en el diseño integral de los mismos. Los aspectos fundamentales de cada factor se describen a continuación:

- **Políticas de apoyo.** Las acciones previstas en un proyecto, así como los objetivos que se persiguen con el mismo, deben mantener coherencia con las directrices propias de la política del país receptor, tanto a nivel local como a niveles de mayor agregación territorial (regional, departamental, nacional).

Este factor esconde, sin embargo, una difícil contradicción pues en ocasiones puede darse la situación contraria, es decir, que la acción que se propone se opone o incluso compite con las estrategias políticas de instituciones implicadas del país receptor. Es evidente que la falta de sintonía con las políticas de las instituciones locales no favorece la acción a priori, a pesar de que la misma pudiera ser muy adecuada en otros aspectos.

Por tanto, es fundamental analizar las políticas de desarrollo de las instituciones locales, públicas y privadas, así como las de entidades internacionales de cooperación para el desarrollo que actúan en la zona, realizándose un estudio comparativo, indicando tanto los aspectos correlacionados como, en especial, aquellos en los que existen divergencias graves.



- **La capacidad institucional de las organizaciones involucradas.** Existe una relación clave entre las capacidades institucionales de las organizaciones que intervienen en un proceso de desarrollo generado a partir de una acción propuesta y el éxito de la misma, en términos de consecución de objetivos y, como consecuencia, incremento de la calidad de vida de las personas destinatarias.

La viabilidad de un proyecto viene favorecida por la presencia de organizaciones intervinientes con capacidades tales como las siguientes:

- fortaleza en la gestión de recursos humanos, económicos y materiales;
  - canales de comunicación internos, así como una buena política de comunicación y cooperación con otras instancias, públicas y privadas, favoreciendo el trabajo en red;
  - trayectoria de las organizaciones, especialmente en aquellos sectores en lo que se circunscriben las acciones proyectadas;
  - conocimiento y enraizamiento en el territorio en el que se circunscribe el proyecto, lo que favorece la cercanía entre las personas y colectivos implicados y la comprensión de los intereses de todas las partes.
- **Los aspectos socioculturales.** Es uno de los aspectos fundamentales, aunque resultad descuidado a menudo. Esta denominación abarca todos los elementos locales que tienen que ver con las tradiciones, la lengua, los modos y conductas, los grupos de socialización, los espacios de socialización, etc. La diferente dimensión en el entendimiento del mundo que cada persona involucrada en un proyecto tiene, fundamentalmente por su lugar de procedencia (lugar en un sentido amplio, no estrictamente geográfico), es un punto de referencia desde el que, inevitablemente, cada persona establece un juicio sobre la idoneidad de acciones que promuevan desarrollo. Estos juicios, por tanto, pueden divergir notablemente.



La identificación de un territorio desde la óptica sociocultural resulta tan compleja como determinante. El desarrollo entendido como aumento de las capacidades y, como consecuencia de ello, la satisfacción de necesidades sentidas por la población destinataria, pasa inevitablemente por la consideración de cuáles son esas necesidades sentidas. Y estas necesidades, o más concretamente su priorización, tienen una marcada influencia cultural, que en algunos casos desafían la lógica occidental con la que habitualmente se juzga la idoneidad de una acción de desarrollo.

- **Los factores tecnológicos.** Son todos aquellos aspectos relacionados con los dispositivos materiales y el conocimiento práctico que serán puestos en juego en las acciones posteriormente programadas y que establecen en muchos casos brechas entre las personas y las entidades involucradas en un proyecto (habitualmente entre la ONGD del Norte, la contraparte y la población destinataria).

La tecnología no es neutra sino que responde a modelos de desarrollo propios de cada cultura y grupo dominante. El uso de determinados instrumentos tecnológicos tangibles o intangibles puede generar dependencia con gran facilidad si no se realiza una transferencia apropiada de los mismos.

- **Los factores ambientales.** La consideración del impacto medioambiental del diseño es un aspecto de gran relevancia en los proyectos de cooperación para el desarrollo. La gran mayoría de las acciones de desarrollo tienen un impacto directo en entornos medioambientales que, por otro parte, son de gran riqueza natural en muchos casos. En este sentido, la compatibilidad de las acciones y la generación de procesos de desarrollo deberán ir en concordancia con el respeto al medioambiente.
- **Los factores económicos y financieros.** Desde una óptica de sostenibilidad, los aspectos de carácter económico juegan un papel clave en el éxito de un



proyecto de cooperación para el desarrollo. Así pues, el análisis de viabilidad financiera y económica tiene como objeto fundamental la valoración sobre la capacidad del proyecto de sostener autónomamente los ingresos necesarios para prolongar en el medio y largo plazo los efectos positivos del mismo, en especial una vez retirada la ayuda total o parcial de la ONGD del Norte. Sin embargo, muchas de las acciones en el marco de la cooperación para el desarrollo tienen dificultades especiales de sostenibilidad en el corto plazo, no siendo necesariamente rechazables por ello: inversiones sociales, generación de servicios básicos, etc., aspectos que, por su propia naturaleza, tienen especiales dificultades de autogenerar recursos económicos propios. Así pues, la viabilidad económica y financiera debe ser entendida en un sentido más amplio, incluyendo elementos como la eficiencia y la eficacia en la asignación de recursos, la previsión de fuentes de financiación en un plazo mayor al que abarca el proyecto, la posibilidad de que la contraparte contribuya con fondos propios o la búsqueda de fórmulas locales de financiación.

Además de los seis factores anteriores, existen dos adicionales que han de tenerse en cuenta de forma especialmente transversal: el enfoque de género (del que trata de forma más extensa el epígrafe 2.3) y los procesos participativos (objeto del epígrafe 2.1.4):

- **El enfoque de género.** Será necesario analizar los efectos que podrá tener el proyecto a desarrollar en los hombres y en las mujeres ya que en muchos casos se prevén resultados que conllevan una mejora en la calidad de vida de la población pero que en realidad esconden el mantenimiento de estructuras que marginan a la mujer en su propio contexto vital.

La tendencia actual de los proyectos de cooperación para el desarrollo es también la de aumentar las capacidades de la población, haciendo especial énfasis en el empoderamiento de la mujer, fortaleciendo su capacidad de participación y generando espacios para la toma de decisiones por parte de



ellas en el seno de sus comunidades. Esto puede chocar frontalmente con elementos culturales de fuerte arraigo.

- **Los procesos participativos.** Consisten en diseñar y llevar a cabo los proyectos de cooperación de tal manera que supongan un desarrollo sostenible para la comunidad donde se realiza la acción, siendo además el protagonismo de la propia población beneficiaria. A través de los procesos participativos, la comunidad y sus diferentes sectores sociales con intereses legítimos en un proyecto, programa o política de desarrollo, intervienen en ellos y van adquiriendo un protagonismo cada vez mayor en el análisis de su propia realidad, en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos. De esta manera se convierten en personas determinantes de su propio desarrollo y se potencia la capacidad política y económica de toda la comunidad local, incluyendo los sectores sin poder y con mayores niveles de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social.

### ***2.1.2.3 El Enfoque del Marco Lógico como herramienta de los proyectos de cooperación para el desarrollo<sup>6</sup>***

El Enfoque del Marco Lógico (EML) es una herramienta de planificación y gestión de proyectos muy utilizada en el campo de la cooperación para el desarrollo. Surge como respuesta a muchos defectos en el análisis y preparación de proyectos, que se traducen en imprevistos o falta de respuestas a las necesidades reales de la población beneficiaria.

Se trata de una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos que utiliza como herramienta fundamental la Matriz de Proyecto. Esta es una matriz compuesta por los siguientes elementos:

---

<sup>6</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe se basa Agencia Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (1997).





- **Colectivos involucrados (*stakeholders* en inglés).** Es necesario aclarar quiénes se desea que sean los grupos beneficiarios y cuáles son los otros grupos que se verán afectados, positiva o negativamente.
- **Objetivo global.** Es el principal objetivo general al cual se quiere que contribuya el proyecto a largo plazo.
- **Objetivo específico.** Establece el propósito operativo, es decir, la situación que se espera que permanezca como consecuencia del proyecto.
- **Resultados.** Son los que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades.
- **Actividades.** Una actividad es una acción necesaria para transformar insumos dados en resultados planificados dentro de un período de tiempo especificado.
- **Recursos.** Todos los insumos tangibles e intangibles de los que un proyecto se aprovisiona para producir los resultados propuestos.
- **Factores externos.** Son situaciones, acontecimientos o decisiones necesarios para el éxito del proyecto, pero que escapan de manera total o mayoritaria al control de la gestión del proyecto pero que son tenidos en cuenta en su diseño.
- **Indicadores.** En el contexto del EML un indicador define la norma de cumplimiento que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo. Tanto objetivo general como objetivo específico y todos los resultados han de ser acompañados de sus respectivos indicadores.

A pesar de que puede resultar rígida la utilización del EML en la dirección del proyecto, aporta indudables ventajas:

- Asegura que se plantean las preguntas fundamentales y se analizan las debilidades, brindando a quienes toman las decisiones una información mejor y más pertinente.



- Guía el análisis sistemático y lógico de los elementos claves que constituyen un proyecto bien diseñado.
- Mejora la planificación al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos.
- Facilita la comunicación entre las partes implicadas.
- Mejora la administración y la dirección al utilizar procedimientos normalizados para recoger y evaluar la información.
- Asegura la continuidad del enfoque del proyecto cuando se sustituye al personal original del mismo.

En definitiva, se trata de la herramienta analítica general más habitual en cooperación para el desarrollo, entre las muchas que se pueden utilizar durante la identificación, formulación, ejecución y evaluación del proyecto.

### ***2.1.3 Transferencia de tecnología apropiada en proyectos de cooperación para el desarrollo***<sup>7</sup>

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (23ª edición, 2014) se entiende por *tecnología*, en su primera acepción, el “conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”.

La tecnología se puede definir también como el conjunto de actividades, de procedimientos o de medios a través de los cuales se puede obtener un resultado (la resolución de un problema, un producto o un objetivo). Por tanto, el concepto tecnológico involucra tanto a los medios (instrumentos, máquinas) vinculados a un procedimiento para hacer algo, como a los materiales que se transforman y a los conocimientos aplicados. A su vez, esos conocimientos pueden ser tanto los científicos formales como aquellos otros más ambiguos que forman parte de la cultura social, de la de una organización o de la de una persona en particular. En definitiva, la tecnología suele clasificarse en tangible (dura) o intangible (blanda). A su vez, se entiende por

---

<sup>7</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe se basa en Pérez y Zabala (2000).



innovación tecnológica todo procedimiento mediante el que se accede a nuevos productos o procesos enteramente nuevos o parcialmente mejorados. Esto es, las innovaciones pueden clasificarse en radicales - cuando hay un avance sustancial - o incrementales - que consisten en mejoras de las primeras (Coque, 2005b). Durante mucho tiempo, gran parte de la bibliografía se centró en las innovaciones radicales pero posteriormente se concibió el progreso técnico como una continua acumulación de adelantos menores (Foster, 1988).

Las particulares condiciones de las regiones del Sur hacen imprescindible redefinir estos conceptos ya que una innovación tecnológica en el Norte puede no ser útil o aplicable en el Sur. Es entonces cuando tiene sentido hablar de *tecnología apropiada*.

Se define como *tecnología apropiada* aquella tecnología adecuada a determinadas condiciones locales, caracterizada por su bajo costo, la no importación de insumos, su pequeña escala, su fácil utilización por la población y su sostenibilidad.

Dado que la tecnología es un factor esencial de la producción, la introducción de nuevas tecnologías o el desarrollo de las existentes en una sociedad constituye uno de los medios para contribuir a su desarrollo. De ahí la importancia de la cooperación técnica, en sus múltiples variantes, como parte de la cooperación para el desarrollo, incluyendo la realizada por las ONGD en proyectos de tipo productivo.

Las tecnologías tradicionales suelen estar muy adaptadas a las condiciones medioambientales, económicas y sociales del lugar, gracias a que se han desarrollado y utilizado durante largos períodos de tiempo. Además, suelen emplear materiales locales, lo que facilita el mantenimiento y reparación del equipamiento. Sin embargo, con frecuencia se trata de tecnologías que, en un contexto de cambios económicos en mercados nacionales o internacionales, ofrecen una producción y unos ingresos insuficientes.

Por eso, la cooperación en materia tecnológica puede aportar beneficios a la población campesina y a otros sectores pobres. Sin embargo, esta área de la ayuda internacional ha sido una de las más problemáticas, con frecuentes errores y perjuicios. Entre ellos



figuran la dependencia creada respecto a insumos y repuestos caros que deben importarse, la consiguiente incapacidad de la población para utilizar y mantener el equipamiento por falta de dinero o conocimientos, los daños medioambientales, o el incremento de las diferencias sociales y de género. Estos problemas se deben muchas veces a que la tecnología se considera por error como un factor *neutral*, que simplemente ayuda a resolver problemas, por lo que no se lleva a cabo el necesario análisis sobre el impacto que su introducción tendrá en el plano económico, cultural o social. Así, muchas veces se pasa por alto que las nuevas tecnologías, en función de quién las controle y de los ingresos que proporcionen, darán lugar a cambios en las relaciones de género (frecuentemente las mujeres son mantenidas fuera de tal control), las relaciones sociales, la división del trabajo, el acceso a los recursos naturales, etc. En definitiva, una tecnología útil en un contexto puede no serlo en otro.

Estos problemas se han dado particularmente en el caso de la transferencia de tecnología sofisticada e intensiva en capital desde los países del Norte a los del Sur, que ha sido la principal forma de cooperación tecnológica practicada desde los años 50 por gobiernos y agencias internacionales. Dicha transferencia ha estado vinculada a una determinada concepción del desarrollo, imperante durante décadas, que identifica éste con el crecimiento económico y con la *modernización*, o proceso de adopción de la tecnología de los países del Norte.

El enfoque de la *tecnología apropiada* surgió en los años 70 en respuesta tanto a las limitaciones de las tecnologías tradicionales como a los problemas derivados de la transferencia a los países del Sur de una tecnología moderna, sofisticada e intensiva en capital. El concepto fue formulado por E. F. Schumacher en su libro *Lo pequeño es hermoso*, de 1973, tomando como base las ideas de Ghandi sobre el uso de tecnologías a pequeña escala que permitieran mejorar el nivel de vida de la población rural en la India. Schumacher, pensando en un desarrollo orientado más a las personas que a la obtención de beneficios, propuso y definió la *tecnología apropiada* o *tecnología*



*intermedia*<sup>8</sup> como una tecnología simple, de pequeña escala, bajo coste y no violenta.

Con el tiempo, como reflejo de los cambios habidos en el pensamiento sobre el desarrollo, el significado de la tecnología apropiada ha ido evolucionando e incorporando sobre todo tres principios:

- La **importancia de los conocimientos de la población autóctona**. Inicialmente, estas tecnologías se diseñaban sobre todo en laboratorios de los países occidentales, por lo que a veces no eran realmente adecuadas a los contextos en los que se introducían. Sin embargo, con el tiempo los programas se han centrado crecientemente en la mejora de técnicas y tecnologías ya empleadas por la población local.
- La **participación de la población**, que se ha asumido como imprescindible para poder desarrollar una tecnología realmente apropiada a sus necesidades, gracias a la influencia ejercida por las metodologías y enfoques participativos, gestados en el campo del desarrollo también desde los 70. Todas las personas usuarias y beneficiarias de una nueva tecnología deben ser consultadas a fin de analizar cuáles son sus necesidades, si es realmente adecuada, quién se beneficiará, quién la controlará y velará por su mantenimiento, y qué impacto socioeconómico tendrá. Especial atención debe prestarse a las mujeres, evitando que su voz quede silenciada a pesar de ser frecuentemente el colectivo más afectado. De este modo, el enfoque de la tecnología apropiada se orienta a apoyar a la población pobre para que tome sus propias decisiones en cuanto a la adopción de nuevas soluciones sistemáticas a sus problemas, ofreciéndoles el acceso a la información que precisen.
- La **sostenibilidad medioambiental** es una tercera condición a la que se presta creciente atención en el diseño de las tecnologías apropiadas. Por

---

<sup>8</sup> Schumacher fundó la ONGD *Intermediate Technology Development Group* (ITDG) cuyo nombre actual es *Practical Action*, dedicada a transferir tecnologías apropiadas a colectivos pobres. Disponible en <http://practicalaction.org/>.



consiguiente, éstas deben reducir los residuos, incrementar la eficiencia en el uso de los recursos, y sustituir los productos y procesos dañinos para el medio.

En definitiva, las tecnologías apropiadas presentan las siguientes características generales (Eade y Williams, 1995: 501):

- Requieren **poca inversión monetaria**, menos que las tecnologías intensivas de capital.
- Priorizan el uso de **materiales disponibles** en el lugar, para abaratar costes y reducir los problemas de suministro.
- Son **relativamente intensivas** en mano de obra, pero más productivas que muchas tecnologías tradicionales.
- Tienen una **escala suficientemente reducida** como para ser sufragables por familias individuales o grupos pequeños de familias.
- Pueden ser **comprendidas, controladas y mantenidas por la población** sin un alto nivel de cualificación específica.
- Pueden ser **producidas en las aldeas** o en pequeños talleres.
- Suponen que las **personas pueden trabajar y trabajarán juntas** para aportar mejoras a la comunidad.
- Son **flexibles**, pueden adaptarse a diferentes contextos socioculturales, lugares y circunstancias cambiantes.
- Pueden utilizarse **sin dañar el medio ambiente**.

Los proyectos de tecnologías apropiadas pueden requerir la realización de proyectos complementarios para la capacitación técnica de la población receptora, la concesión de microcréditos con los que financiar su utilización, y la mejora del transporte y el almacenamiento. También pueden requerir un análisis de la capacidad del mercado para absorber un incremento de la producción, si es el caso. Por otro lado, y como



principal limitación, estas tecnologías pueden afrontar dificultades para competir con las tecnologías intensivas en capital que producen a gran escala.

#### **2.1.4 Metodologías participativas en proyectos de cooperación para el desarrollo<sup>9</sup>**

Durante mucho tiempo se mantuvo la idea básica de que el Norte tenía la solución de los problemas del Sur, idea que fracasó al tiempo que fallaban los intentos de transferir tecnología directamente desde el Norte. Dos claves de este fracaso fueron la falta de información sobre la situación y las necesidades de la población receptora por parte de los agentes de desarrollo, y la falta de implicación y participación de esta población, no por su falta de interés, sino porque la tecnología les era impuesta y sus necesidades eran diagnosticadas sin pedirles siquiera opinión. El concepto de participación viene siendo profusamente utilizado en el campo de la cooperación para el desarrollo para referirse a la necesidad de que los colectivos destinatarios de las políticas, programas y proyectos se involucren activamente en el logro de las metas y beneficios del desarrollo.

Se define *participación* como el proceso por el que las comunidades o diferentes sectores sociales, sobre todo marginados o excluidos, con intereses legítimos en un proyecto, programa o política de desarrollo, influyen en ellos y son implicados en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos, siendo así actores de su propio desarrollo (Murguialday y Alberdi, 2000).

Existen en la actualidad diversas metodologías que tienen como característica común y básica el promover la participación de la población local en todo o en parte del proceso de gestión del ciclo del proyecto. Tomando como punto de partida la opinión y el conocimiento de la población, su objetivo es promover un desarrollo centrado en ella misma y en el incremento de sus capacidades, impulsando un proceso de empoderamiento a través de su participación.

En estas metodologías el protagonismo corresponde a la población y a los colectivos facilitadores externos aportan herramientas metodológicas. Es la población la que

---

<sup>9</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe se basa en Zabala (2000).



expresa, discute y analiza la información, que es fundamentalmente más cualitativa que cuantitativa. Por esta razón, una de las innovaciones de estas metodologías ha consistido, precisamente, en la aportación de diversas técnicas visuales (diagramas, dibujos, uso de diversos materiales) con los que la población con un bajo nivel de formación se encuentra cómoda y entiende fácilmente, en contraste con los métodos convencionales de estudio, como las estadísticas oficiales, las entrevistas estructuradas o el Enfoque del Marco Lógico cuando se aplica de forma rígidamente cartesiana.

Las metodologías participativas surgieron en la década de los 70 en un clima de reformulación de las ciencias sociales, de compromiso de parte de éstas a favor del cambio social y de decepción sobre la utilidad de los métodos clásicos de investigación en el campo de la intervención social. Con el tiempo y con la experiencia de su creciente utilización, han ido evolucionando y diversificándose en una amplia gama de métodos, que se han tratado de agrupar bajo el concepto paraguas de *Participatory Learning Action -PLA-* o *Acción de Aprendizaje Participativo*. Son metodologías con diferentes características y niveles de participación popular, lo cual depende en buena medida del tipo de proyecto o de la agencia que las utilice.

Entre tales enfoques, uno de los más importantes, y que sirvió como base y precursor de todos los demás, es el de la *Investigación-Acción Participativa -IAP-* (o *Participatory Action Research -PAR-*), orientado al análisis crítico y comunitario de la realidad con vistas a su transformación y al empoderamiento de la población.

En la actualidad, sin embargo, el enfoque participativo más conocido e importante es el *Diagnóstico Rural Participativo -DRP-* (o *Rapid Rural Appraisal -PRA-*), que posibilita la participación local en todas las fases del proyecto, desde el análisis de la situación y la identificación de prioridades, hasta la evaluación, y que pone énfasis también en el empoderamiento de las personas.

Por su parte, el *Diagnóstico Rural Rápido -DRR-* (o *Rapid Rural Appraisal -RRA-*) promueve también la participación de la comunidad local, pero no de cara a su concienciación, movilización y empoderamiento, sino a fin de obtener rápidamente





información con la que diseñar un proyecto de desarrollo.

Las metodologías participativas han logrado, desde su nacimiento, una amplia utilización tanto en países del Sur como del Norte, por parte de diferentes agentes y en una amplia gama de sectores. Aunque inicialmente se concibieron para el diseño de proyectos para el desarrollo en zonas rurales por parte de pequeñas organizaciones, hoy en día se utilizan en proyectos de muy diferentes áreas, como la gestión de recursos naturales, la violencia urbana, la resolución de conflictos, el desarrollo rural a distintas escalas, la educación popular, los microcréditos o la salud.

Si bien han sido las ONGD y otras organizaciones pequeñas quienes tradicionalmente han hecho uso de ellas, recientemente han comenzado a ser utilizadas también por grandes agencias internacionales, como las de Naciones Unidas o el Banco Mundial. Este interés se ha debido a los buenos resultados que han mostrado en cuanto a la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos y al empoderamiento de la población.

Se detallan a continuación algunas de las ventajas que ofrecen estas metodologías (Chambers, 1991):

- Apoyan la **descentralización** y la **diversidad** capacitando a la población local para que asuma el control de sus recursos y determine lo que conviene a sus necesidades.
- Permiten un mayor **proceso de apropiación** y contribuyen a mayores niveles de compromiso y de sostenibilidad, al involucrar a la población desde el principio en el análisis y desarrollo de la acción. Se profundiza así en el proceso, la participación y el conocimiento local y se genera un cambio en el aprendizaje.
- La gestión estratégica de proyectos enfocada desde las metodologías participativas da una **mayor participación** a los grupos interactivos que intervienen, mientras se evita la rigidez característica de la perspectiva tradicional, excesivamente tecnocéntrica.

Se podría decir que las metodologías participativas son tecnologías apropiadas en sí



mismas (tecnología de tipo intangible, son un saber hacer, un conocimiento), a la vez que pueden ser el mecanismo más adecuado para la transferencia de otras tecnologías apropiadas a las regiones más desfavorecidas. Los métodos y técnicas utilizadas en los procesos participativos combinan sistemas tradicionales con otros surgidos durante el proceso mediante una elaboración conjunta con la comunidad. Además, los planes de acción propuestos en cada proyecto deben corresponderse con cada contexto socioeconómico y cultural. No hay recetas universales (Coque, 2005a).

Se observan además coincidencias entre las aportaciones de la metodología participativa y los postulados básicos tanto de desarrollo local como de proyectos de cooperación y tecnologías apropiadas. Las metodologías participativas proponen herramientas concretas que consiguen llevar a la realidad un modelo de desarrollo que respeta la cultura y las tradiciones locales, que favorece una implicación de la población destinataria que les llevará a asumir el proceso de desarrollo y que aporta la suficiente flexibilidad para poder dar diferentes respuestas en función del territorio. Al mismo tiempo capacita tanto a la entidad promotora como a los grupos de beneficiarios, los cuales terminan por ser autosuficientes y dueños del conocimiento que la experiencia haya generado.

## 2.2 La gestión del conocimiento en proyectos de cooperación para el desarrollo<sup>10</sup>

El conocimiento es un recurso que existe desde que existe la sociedad. Suele residir en las personas y se mueve con ellas. Pero a pesar de que forma parte del ser humano, se suele saber poco sobre él. Sin embargo, es el principal componente de la tecnología y de ahí la importancia de su sistematización en proyectos de transferencia de tecnología apropiada.

Para profundizar en su estudio es necesario primero conocer algunas características básicas:

- **Residencialidad del conocimiento.** En función del lugar donde resida se

---

<sup>10</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe está basado en López et al. (2007).



puede dividir en dos tipos:

- Conocimiento tácito: reside en las personas. Se sabe poco sobre cómo las personas organizan el conocimiento, y es difícil de transmitir.
  - Conocimiento explícito: reside en soportes externos. Suele estar organizado según una determinada estructura, y es fácil de transmitir.
- **Procedencia del conocimiento.** En función de si es generado dentro o fuera de la organización se puede dividir en dos tipos:
- Conocimiento generado: se produce dentro de la organización, en forma individual o en grupo.
  - Conocimiento adquirido: aunque relacionado con las actividades de la organización, se ha producido de forma externa a la misma.
- **Propiedades del conocimiento.** Se pueden definir cuatro atributos del conocimiento:
- Es sinérgico: mejora y aumenta con su uso y cuando se comparte.
  - Es dinámico: evoluciona con el tiempo.
  - Se reestructura.
  - No está normalizado. Es difícil de valorar o auditar.

En el futuro que ya ha comenzado y a nivel global, el conocimiento pasará a jugar un papel fundamental, y las tecnologías intelectuales (que amplifican, exteriorizan y modifican las funciones cognitivas del ser humano) superarán en importancia a las tecnologías materiales.

### ***2.2.1 Cómo generar conocimiento***

El aprendizaje organizativo es un fenómeno colectivo, si bien es cierto que la organización sólo puede aprender a través de las personas que la componen. El



aprendizaje individual se genera cuando las personas desarrollan una nueva mentalidad, cambian su forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de manera distinta.

No obstante, el aprendizaje organizativo no viene dado por la simple colección de experiencias individuales, sino que se trata de un proceso más complejo y dinámico. El aprendizaje individual debe ser comunicado, compartido e integrado en las rutinas de la organización para ser considerado organizativo.

Para tratar de comprender este proceso, se revisan a continuación dos modelos diferentes de creación del conocimiento.

En primer lugar, la aproximación de Crossan et al. (1999) parte de la diferenciación entre aprendizaje individual, en grupo y organizativo, y considera cuatro tipos de aprendizaje:

- **Intuición:** supone el reconocimiento en la persona de diferentes modelos y posibilidades inherentes a su experiencia.
- **Interpretación:** vincula los niveles individual y en grupo mediante el lenguaje.
- **Integración:** consiste en el desarrollo de un entendimiento compartido y la toma de decisiones coordinadas, uniendo así los niveles grupal y organizativo.
- **Institucionalización:** se refiere a la integración de los nuevos conocimientos y habilidades en la rutina de la organización.

Por su parte, según el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), la organización puede ser vista como un substrato donde se crea, organiza, distribuye y utiliza el conocimiento que reside en las personas. Esto es, el proceso de creación se produce mediante la interacción entre el conocimiento tácito y explícito a través de las siguientes fases:

- **Exteriorización:** convertir el conocimiento tácito en explícito.
- **Combinación:** crear conocimiento explícito a partir de sí mismo.



- **Interiorización:** generar conocimiento tácito a partir del explícito.
- **Socialización:** crear conocimiento tácito a partir de sí mismo.

Hasta aquí se ha visto cómo se genera el conocimiento, lo que implica también cómo se transfiere y cómo se mejora. Estos procesos son, en cierta manera, naturales e inherentes al ser humano. Pero si se quiere tener un mayor control sobre ellos y mejorar su eficacia hay que acudir a las herramientas de la gestión del conocimiento.

### 2.2.2 *Cómo gestionar el conocimiento*

La gestión del conocimiento trata de utilizar, compartir, desarrollar y administrar información útil para conseguir de manera óptima los objetivos fijados por la entidad. La gestión del conocimiento va más allá de un mero sistema informático o un plan de formación ya que es esencial para favorecer una organización innovadora y eficiente.

Tabla 2.1: Variables clave en el proceso de aprendizaje

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Instrumentos de apoyo	Factores de diseño organizativo
Compromiso	Liderazgo
Autonomía	Cultura organizativa
Caos creativo	Gestión del personal
Visión compartida	Estrategia
Desaprendizaje	Estructura organizativa
Documentación	
Vigilancia	

Fuente: López et al. (2007: 146)

Con base en el proceso de aprendizaje de Crossan et al. (1999), se identifican dos grupos de variables clave sobre las que se debe centrar el interés y que se sintetizan en la tabla 2.1.

- **Instrumentos de apoyo.** Actúan directamente sobre el proceso de generación de conocimiento, definiendo su eficacia. Son los siguientes:
  - El **compromiso** firme y consciente de toda la organización, en especial de su liderazgo, con el aprendizaje generativo. Es necesario reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.



- La **autonomía**: se debe permitir a las personas actuar con la mayor libertad posible, lo que favorecerá la creación e innovación. Los equipos autoorganizados son una poderosa herramienta para dar a las personas la oportunidad de actuar autónomamente como colectivo o grupo, colaborando y trabajando juntas en la creación de nuevos conceptos.
- El **caos creativo**: generar situaciones de tensión y crisis por parte del liderazgo, que haga dirigir a la organización hacia la evolución y evite la simple adaptación al entorno. No obstante, retos muy elevados pueden crear un sentido de frustración que limite el aprendizaje. Sólo determinados niveles de reto son capaces de lograr un aprendizaje eficaz.
- El **diálogo**, como disciplina de pensamiento e investigación colectiva. Es un proceso para la transformación de la calidad de la conversación y, en particular, del conocimiento que en ella subyace.
- La **visión compartida**: permite a las personas compartir e integrar aspectos de sus conocimientos que no son comunes entre ellas. Se pueden señalar tres medios fundamentales para la construcción de experiencias: (1) desarrollar equipos interfuncionales donde las personas trabajen juntas en el desarrollo de un proyecto nuevo; (2) desarrollar estrategias de rotación de personal entre diferentes áreas, favoreciendo la perspectiva, multidisciplinar; (3) crear laboratorios de aprendizaje que permitan a las personas participantes experimentar activamente la forma de actuar del grupo, así como técnicas de simulación donde se vean las consecuencias de determinadas acciones a lo largo de un periodo de tiempo.
- El **desaprendizaje**: implica desechar aquellos conocimientos que se



han quedado obsoletos, y pretende evitar una resistencia a los cambios. En este sentido, destaca la dificultad que encuentran las organizaciones con un pasado exitoso para desechar las formas de actuar que en el pasado dieron resultado. Esta resistencia probablemente tiene su origen en las reticencias de las personas con experiencia a abandonar parte de los conocimientos y formas de actuar adquiridos a lo largo de los años y que constituyen su principal capital.

- La **documentación**: confiere al conocimiento un cierto grado de permanencia que evita que este sólo exista en la mente de las personas. Su objeto es hacer el conocimiento explícito fácil de entender y accesible a quien lo necesite. Para ello, al conocimiento hay que darle una estructura, un formato en el que se pueda almacenar, compartir, combinar de formas muy diversas.
  - La **vigilancia**: antes de innovar, hay que conocer lo que ya está hecho y detectar posibles cambios en el entorno, tanto positivos, que puedan dar una ventaja competitiva, como negativos, que hagan asumir errores y eviten persistir en actividades en que se haya detectado que no se lograran los objetivos propuestos.
- **Factores de diseño organizativo.** Delimitan el entorno en que actúan los instrumentos de apoyo:
- El **liderazgo**: es el proceso interpersonal mediante el cual los mandos directivos tratan de influir en el comportamiento de su personal para que logren metas de trabajo prefijadas. Este proceso ayuda a dirigir y movilizar personas, conocimientos o ideas, e implica integrar a las personas en un proyecto común, alineando sus necesidades con los objetivos de la organización. Por ello, sin un liderazgo comprometido con el aprendizaje difícilmente la



organización podrá llevarlo a cabo ya que este debe actuar como una fuerza impulsora, siendo responsable último del aprendizaje. En este contexto de generación de conocimiento se debe abandonar el mito del liderazgo como heroicidad aislada, ya que ese enfoque crea un clima de desconfianza y competitividad interna que reduce la colaboración, la cooperación y el compromiso. Por estas razones, el liderazgo será distribuido entre varias personas y equipos que comparten la responsabilidad de crear el futuro de la organización. Además, los papeles y habilidades requeridas por el liderazgo están cambiando. Sus funciones básicas son diseñar, enseñar y administrar, lo que supone que se requieran nuevas habilidades: las de construir una visión compartida, sacar a la superficie y testar los modelos mentales predominantes, promover patrones de pensamiento sistémico y fomentar un clima en el cual el compromiso y la colaboración sean la norma.

- La **cultura**: expresa el conjunto de creencias y valores de la organización. Resulta esencial crear un clima de confianza y seguridad que incentive la innovación, la experimentación y el riesgo y motive a las personas a desarrollar su capacidad de aprendizaje. Para llevar a cabo la implantación de esta cultura del aprendizaje se exige, de un lado, la aceptación de una pérdida del poder del liderazgo y, de otro, que las personas sean capaces de aceptar los retos y la responsabilidad que se les exige y compartir tanto el éxito como el fracaso del proyecto.
- La **política de recursos humanos**: debe alinearse con la nueva cultura de la organización, de forma que se refuercen comportamientos y desempeños acordes con las necesidades del proceso de aprendizaje. La organización debe promover la permanencia a largo plazo del personal, facilitar la predisposición a





adquirir nuevos conocimientos y habilidades e incrementar el compromiso en la organización y la confianza mutua entre los diferentes niveles de la organización, lo cual facilitará delegar autoridad y compartir información estratégica.

- La **estrategia**: su principal objetivo es la articulación de una orientación futura, posicionando a la organización respecto a su entorno. La consideración de la estrategia desde una perspectiva dinámica revela que el problema fundamental que afronta toda organización consiste en encontrar la combinación óptima entre la explotación de los recursos y capacidades existentes y la exploración de nuevas alternativas.
- La **estructura organizativa**: es uno de los elementos más importantes. Kanter (1983) demostró cómo la organización tradicional del trabajo, caracterizada por la división de la mano de obra y el control jerárquico, es ineficaz para el logro de las organizaciones que aprenden por estar dirigida fundamentalmente al segmentalismo asumiendo que los problemas pueden ser resueltos aisladamente asignándolos a personal experto. La principal dificultad radica en que ni las personas comparten sus modelos mentales ni las decisiones son tomadas teniendo en cuenta múltiples perspectivas. Contra este enfoque tradicional se plantea la necesidad de realizar continuos ajustes en los procedimientos, lo que se consigue a través de estructuras más interdependientes, donde se favorezca la participación y toma de decisiones en todos los niveles.

### ***2.2.3 Barreras a la gestión del conocimiento***

Todo intento de gestionar el conocimiento en la organización supone cambios, y todo cambio provoca reacciones en las personas, que normalmente se traducen en rechazo,



o al menos cautela, ante la introducción de nuevos hábitos, formas de proceder, etc. Este aspecto no es en sí negativo, sino normal y permite que las innovaciones se vayan introduciendo lenta y progresivamente y que el grado de apropiación y adaptación en el personal de la organización sea creciente.

Pero existen una serie de barreras que, de no ser evitadas o al menos tenidas en cuenta, provocarán rechazo ante los nuevos cambios, ya sea en sistemas, procedimientos o tecnologías físicas (Pozo, 2002):

- **Barreras tecnológicas:**

- Complejidad en el manejo de la tecnología. Puede deberse a que no sea fácil de manejar por parte de la organización, o a que no funcione correctamente. En estos casos, la tecnología introducida supondrá un gran esfuerzo para las personas por lo que rehusarán su uso.
- Incompatibilidad de la tecnología. A veces supone un excesivo avance respecto a lo habitual, es decir, hay un salto tecnológico muy grande difícil de asimilar. Otras veces se duplican los sistemas innecesariamente, en vez de tender a una mayor simplicidad.
- Continuidad en servicio. Se debe garantizar que no habrá paradas no planificadas en el servicio, pues de no ser así y de no estar disponible cuando se necesite el sistema provocará rechazo.

- **Barreras psicológicas:**

- Resistencia al cambio. Como se ha indicado más arriba, se trata de la propia inercia de las personas a cualquier cambio en las formas tradicionales de realizar las actividades.
- Aparición de nuevas tareas, que serán vistas como una mayor carga de trabajo y una obligación de conseguir mejores resultados.
- Desconfianza. Se tiene miedo a la sustitución de la persona dentro



de la organización por no saber adaptarse a los nuevos cambios. Y se tiene poca confianza en que los esfuerzos empleados por el personal en adaptarse al cambio sean compensados recíprocamente por la organización.

- **Barreras organizativas:**

- Aquí no es tanto una barrera individual, sino colectiva, y se pueden dar aunque las personas hayan superado las barreras anteriores. La propia estructura organizativa se resiste a los cambios, y mantiene una inercia que no es tan fácil de modificar.

A modo de resumen de los tres epígrafes anteriores, se deberían seguir los siguientes pasos prácticos para una gestión adecuada del conocimiento:

- **Adquirir conocimiento.** Formular una estrategia para obtener el conocimiento que se precisa y no se posee. Éste puede obtenerse de manera interna o externa a través de intranets, Internet, cursos, talleres, experiencia de los superiores, consultoría externa, cooperación entre organizaciones u otros métodos. Normalmente esto debe ser fomentado desde los niveles superiores de la organización.
- **Organizar el conocimiento.** Hay que darle una estructura para poder almacenarlo, compartirlo y combinarlo, diferenciando lo importante de lo menos trascendente. Esta distribución de la información se suele hacer informáticamente, para poder relacionar conceptos de una manera fácil y rápida. Comprende referencias bibliográficas, informes técnicos, planificación estratégica, etc. En organizaciones que carezcan de tecnologías de la información y la comunicación se pueden usar esquemas o diagramas. Es fundamental que el conocimiento sea comprensible y accesible en el contexto y la cultura organizativa.
- **Transmitir el conocimiento.** Compartir el conocimiento dentro de la organización, utilizando técnicas de difusión como trabajo en grupo, talleres

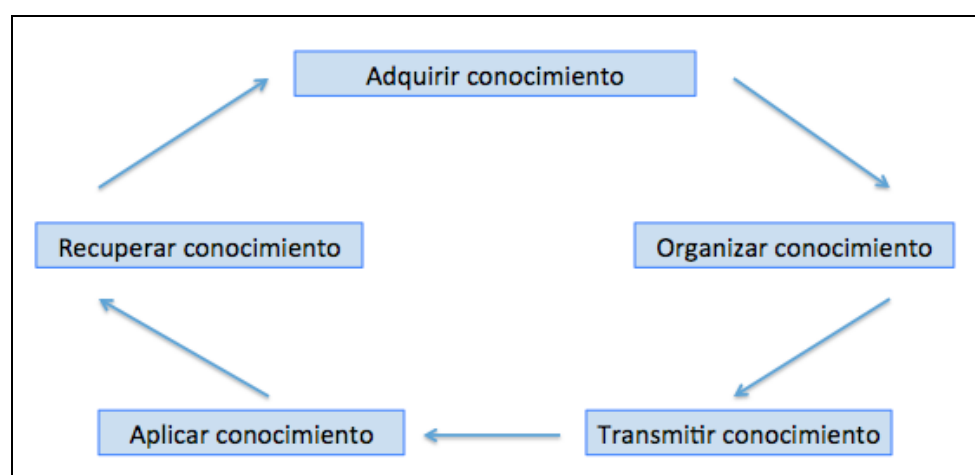


participativos, reuniones periódicas, intranet, representaciones teatrales, juegos, dinámicas, etc. Es imprescindible la implicación y la participación de todas las personas de la organización.

- **Aplicar el conocimiento.** Analizar el grado de aceptación entre las personas y el conocimiento implícito que se ha generado como consecuencia de su aplicación en contextos externos a la organización. Debe ser evaluado interna y externamente, es decir, debe ser también un proceso participativo, y que tanto el personal como la organización sean conscientes del aumento de valor que han conseguido tanto internamente como en el entorno gracias al conocimiento.
- **Recuperar el conocimiento.** Promover la retroalimentación y el aprendizaje continuo orientado a la mejora a través de la experiencia proveniente tanto de la organización como de su entorno y de consultoría externa. Esto no es otra cosa que creación de conocimiento, con lo que se iniciaría de nuevo el ciclo.

Los pasos anteriores se recogen en la figura 2.5. De nuevo, se representa el proceso de forma cíclica ya que la retroalimentación repercutiría en aprendizaje y mejoras, que son a su vez conocimiento de nuevo.

Figura 2.5: Ciclo de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de Gallego (2010).



#### ***2.2.4 Gestión del conocimiento y cooperación para el desarrollo***

Se ha visto que la tecnología equivale al conjunto de medios, materiales y conocimientos, tanto científicos como culturales que posibilitan la aplicación práctica del saber. Así, la tecnología puede ser tangible o intangible, con una tendencia creciente de la importancia de lo intangible, y que está llevando a la Humanidad de la era de las máquinas a la era del conocimiento.

Para crear y fomentar la transmisión de conocimiento es importante que se den unas condiciones favorables, como la predisposición al cambio, el asumir que se trata de procesos colectivos, de compartir experiencias. Y también se deben tener en cuenta las barreras que frenan este proceso, como puede ser la complejidad de la tecnología, o la resistencia al cambio tanto de las personas como de la estructura organizativa.

Se puede decir que la tecnología engloba al conocimiento, y que este comprende entre otras cosas los factores culturales, locales y organizativos de un colectivo humano. Por ello la tecnología no puede ser neutra ante la sociedad, sino que debe adaptarse a cada entorno y circunstancia y de ahí el concepto de tecnología apropiada que ya se definió anteriormente en este capítulo.

Así, gran parte del éxito de los procesos de transferencia de tecnología vendrá determinado por el grado de participación y cooperación de todas las partes implicadas, siempre bajo condiciones de igualdad y persiguiendo que el principal beneficio sea la mejora de las condiciones de vida de la comunidad receptora de la tecnología, que a su vez redundará en un mayor empoderamiento e independencia del exterior de la misma.

Esto no quiere decir que la parte donante ejerza sólo un papel pasivo. La mayoría de las veces será esta quien deba liderar los procesos de transferencia, sobre todo al inicio. Por ello su responsabilidad es si cabe mayor en el éxito o fracaso del proceso.

Quizá desde el punto de vista de la cooperación para el desarrollo y de la transferencia de tecnología el proceso de creación de conocimiento se comprenda mejor según el modelo de Nonaka y Takeuchi, enfocado a las personas, pero sabiendo que forman



parte de un colectivo. El hecho de que del proceso formen parte varias y diferentes organizaciones, así como colectivos humanos con estructuras organizativas muy diversas choca con otros enfoques donde se estudia la creación de conocimiento dentro de una organización claramente definida.

En la transferencia de tecnología para el desarrollo humano se tiene que considerar siempre el concepto de organización en red, de la que formarían parte asociaciones del Norte, contrapartes en el Sur, poblaciones beneficiarias, autoridades locales, financiadores, etc. Todos ellos son grupos radicalmente distintos desde el punto de vista organizativo y cultural.

Dentro de este sistema cabría destacar varias dificultades:

- **Jerarquía dominante** de la organización y los financiadores en el Norte, hecho que tiene que ser progresivamente eliminado.
- **Diferencia de conocimientos** entre unos grupos y otros. Unos con la experiencia de una tecnología en un determinado contexto, otros con el conocimiento de la realidad en la que aplicar dicha tecnología.
- **Barreras culturales** entre los diferentes grupos.

Así, a la hora de diseñar la gestión del conocimiento se plantearían varias cuestiones. ¿Quién lidera el proceso? ¿Quién diseña la estrategia? ¿Cómo se trabaja conjuntamente sobre varias culturas y estructuras organizativas diferentes?

Los instrumentos de apoyo a la gestión del conocimiento siguen siendo válidos, pero se deben enfocar desde un punto de vista que permita aplicarlo a este nuevo marco de acción, esto es, el proceso de transferencia de tecnología para el desarrollo humano, que comparten temporalmente dos o más grupos o colectivos humanos.

Además no se debe perder de vista el ámbito de la cooperación para el desarrollo, que integra a todos estos procesos y a los grupos u organizaciones que los promueven, y que se van intercambiando en torno a nuevos proyectos a lo largo del tiempo. El hecho de que este marco de actuación sea complejo dificulta la aplicación de planes de



gestión del conocimiento, pero también puede favorecer que el aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento sea mucho más rico.

Ante esto cabe pensar que las organizaciones o personas que toman parte en los procesos de cooperación deben estar especialmente predispuestas al cambio, deben tener estructuras organizativas abiertas, y deben tener consciencia de que la gestión del conocimiento abarcará un ámbito mayor que el de la propia organización o del proyecto que estén realizando.

### **2.3 La integración del enfoque de género en proyectos de cooperación para el desarrollo<sup>11</sup>**

La integración del enfoque de género en todas las políticas e intervenciones en materia de cooperación para el desarrollo es imprescindible si se desea lograr la justicia social y la eficacia de la labor de desarrollo, en definitiva, si se quiere conseguir con estas el cambio social. La importancia de la función económica y social que desempeñan las mujeres en los países del Sur, a pesar de los condicionamientos a los que están sometidas por razón de sexo, lo que limita la eficacia de su labor y reduce los beneficios para el conjunto de la sociedad, ha llevado a plantear como indispensable la participación plena de las mujeres con el fin de que el desarrollo sea efectivo y duradero.

Hasta el momento, pese a los esfuerzos realizados, son contadas las intervenciones a favor del desarrollo que han afrontado adecuadamente las diferencias de situaciones, papeles, responsabilidades, necesidades, oportunidades, prioridades existentes entre mujeres y hombres, tanto en el acceso a servicios básicos como en la toma de decisiones o en el control de los recursos económicos.

#### **2.3.1 Concepto de género, enfoque de género y empoderamiento**

El concepto **género** designa lo que en cada sociedad se atribuye a cada uno de los sexos, es decir, se refiere a la construcción social del hecho de ser mujer y hombre, a la

---

<sup>11</sup> Epígrafe basado en De la Cruz (1998), además de otras referencias citadas en el texto.



interrelación entre ambos y a las diferentes relaciones de poder y subordinación en que estas interrelaciones se presentan.

El análisis de género es usado para precisar varios conceptos importantes:

- El género determina lo que es **conveniente, adecuado y posible** para hombres y mujeres con relación a sus comportamientos y actitudes, papeles y actividades, y su participación en los diferentes ámbitos sociales: en el entorno familiar, en la educación, en el gobierno, en las actividades económicas, en la distribución de los ingresos y de los recursos, y en las instituciones, para cada contexto socio-cultural particular.
- Este **comportamiento aprendido** es lo que define la identidad de género y determina los papeles de género.
- Las instituciones sociales reproducen, refuerzan, controlan la funcionalidad de estos **patrones de género**, perpetuándolos mediante procesos de socialización.
- Se identifican algunas **estructuras sociales particulares**:
  - Sistema de parentesco, donde se definen el matrimonio, la filiación y la herencia, es decir las relaciones que orientan las lealtades solidarias básicas entre las personas de sexos y generaciones diferentes.
  - División social del trabajo en función del sexo y la edad.
  - Definición de la ciudadanía y los derechos y deberes de las personas, a la organización estatal, al ejercicio del poder político y a la cultura política.

Analizar una realidad desde el punto de vista del género permite obtener información sobre las relaciones entre mujeres y hombres en un determinado contexto. De esta manera, el problema no son las mujeres en sí, sino la desigualdad en las relaciones de poder entre mujeres y hombres. Por lo tanto, las soluciones deben ser alcanzadas por





ambos de manera que beneficien y transformen la sociedad en su totalidad.

Asimismo, las relaciones de género cruzan otras desigualdades que tienen que ver con la pertenencia a grupos sociales, de edades, de etnias, etc., generando una doble o triple situación de desventaja.

Concebido de esta manera, el género es uno de los principales instrumentos de análisis de las condiciones que viven las mujeres con relación a los hombres en cualquier tipo de sociedad, es decir, en los procesos sociales y, por lo tanto, en los procesos de desarrollo.

El concepto de **enfoque de género** se refiere al género como opción política para el cambio del sistema vigente. El enfoque o perspectiva de género supone considerar sistemáticamente las diferencias entre las condiciones, situaciones y necesidades respectivas de las mujeres y de los hombres, en las fases de identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de todas las políticas comunitarias tanto en los países del Norte como en los países del Sur. En definitiva, exige el compromiso de todo tipo de organizaciones e instituciones para la modificación de la condición y posición de las mujeres, y en trabajar para lograr un sistema equitativo, justo y solidario.

El objetivo es doble:

- Modificar la **posición de desigualdad y subordinación de las mujeres** con relación a los hombres en los campos económico, político, social, cultural y étnico.
- Abordar también los aspectos referidos a la **condición de las mujeres** que tienen que ver con las circunstancias materiales inmediatas en las que viven: ingresos, salud, vivienda, etc., con el fin de mejorar su vida cotidiana.

Y ello ha de hacerse a tres niveles: el hogar, como unidad básica de intervención, la comunidad y las instituciones.

En resumen, el enfoque de género en el desarrollo propone lo siguiente:



- Partir del **reconocimiento de la relación subordinada de las mujeres** como consecuencia del análisis de las relaciones entre mujeres y hombres en situaciones determinadas y teniendo en cuenta otras posiciones vitales tales como la pertenencia a un grupo social, étnico, de edad, etc.
- Promover la **eficiencia y la identificación de las oportunidades** para mejorar la redistribución y la equidad en las políticas, proyectos y programas de desarrollo.
- Analizar las **necesidades de las mujeres de forma no aislada** para ser parte integrante de un análisis de las relaciones en los hogares, en la comunidad y en las instituciones.
- Buscar el **empoderamiento de las mujeres** y de otros colectivos en desventaja incluyendo la satisfacción de las necesidades prácticas de género para asegurar la alimentación, vivienda, agua y autosuficiencia económica.
- Cuestionar el **modelo de desarrollo dominante**, reclamando un desarrollo humano, sostenible y equitativo.
- Buscar la **superación de las desigualdades estructurales** a través del poder de movilización de la comunidad.
- Considerar que tanto mujeres como hombres deben **participar** en la identificación, formulación y ejecución de sus propios proyectos sociales.

Para que exista coherencia entre el discurso y la práctica institucional, se debe incidir no sólo en los proyectos o programas sino también en la propuesta global de la organización. Un elemento clave en la ejecución de proyectos es conocer hasta qué punto las instituciones implicadas son capaces de identificar desigualdades por razón de género y aplicar alternativas adecuadas. Es importante distinguir entre organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas y empresas.

La capacidad de género de las organizaciones involucradas, o capacidad de estas para



fortalecer la posición de las mujeres, debe analizarse a tres niveles: de las políticas, de los procedimientos y del personal. A continuación se detallan cada uno de estos tres niveles:

- **Nivel de las políticas:**

- Tipo de organización, principales áreas de intervención y capacidad general para planificar y ejecutar proyectos.
- Política relacionada con el enfoque género en el desarrollo. En los años 70, se comenzó a visualizar la posición clave de las mujeres en el desarrollo. Se reconoció que habían sido marginadas del mismo y para que este tuviera éxito y fuera sostenible se debería tener en cuenta el trabajo realizado por las mismas. De esta manera surgió el enfoque MED (mujer en el desarrollo) que tiene por objetivo integrar a las mujeres de una manera funcional a una estrategia de desarrollo dada. Para ello se enfatiza el papel productivo de las mujeres explicando su subordinación mediante su exclusión del mercado y tendiendo a considerar a las mujeres aisladamente, buscando soluciones parciales y señalando sus necesidades a través de intervenciones específicas. Estas acciones han reforzado sus roles genéricos sin cuestionar la división social del trabajo. Por influencia de las organizaciones de mujeres y de funcionarias de organizaciones internacionales, a finales de los 70 se comenzó a cuestionar si era adecuado centrarse sólo en las mujeres. También se comenzó a debatir la importancia de las relaciones de poder, de conflicto y las relaciones de género para entender la subordinación de las mujeres. Este debate permitió pasar paulatinamente de la concepción MED a otra denominada género en el desarrollo (GED), además de definir e integrar herramientas y metodologías desde los primeros pasos de la planificación de un proyecto. La perspectiva GED trata de integrar a las mujeres en el proceso de producción



sobre bases igualitarias, identificando los obstáculos para que participen y buscando superarlos mediante actividades específicas, que incluyan romper la resistencia de los hombres con los que también se trabaja. De ahí que este proyecto fin de carrera haya optado por el enfoque de género en el desarrollo.

- Política organizativa que pueda tener implicaciones de género (por ejemplo, acceso a puestos de decisión, baja por maternidad o paternidad, reclutamiento, promoción, etc.).
  - Política con relación a su misión y a los grupos objetivo, de acuerdo con los diferentes programas y actividades.
  - Actividades realizadas y experiencia de la organización en la integración del enfoque de género.
  - Capacidad de formación en género. Obstáculos y facilidades dentro de la organización para incorporar estos objetivos. Publicaciones, guías, uso no-sexista de lenguaje, etc.
- **Nivel de los procedimientos:**
- Procedimientos formales o informales que regulen las actividades de la organización.
  - Procedimientos formales e informales que regulen las actividades externas de la organización. Si hay diferentes organizaciones involucradas, ¿cuál es la cooperación de género esperada entre las mismas?
- **Nivel del personal:**
- Nivel de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres dentro de la organización. Estructura organizativa que integre el enfoque de género.



- Identificar oportunidades que permitan a mujeres y hombres desarrollar sus capacidades y realizar progresos en la organización (por ejemplo, acceso a formación).
- Percepciones del personal a distintos niveles en la organización (oficina central, terreno, etc.) sobre los temas de género y cómo afectan a su trabajo.

El **empoderamiento** es un concepto básico para el desarrollo humano. Cobra relevancia en la lucha por la equidad entre hombres y mujeres en tanto es una estrategia fundamental para generar y consolidar los procesos de emancipación, desarrollo, y crecimiento personal y colectivo. El término *empoderamiento* se empieza a utilizar en el campo del desarrollo debido al interés por superar la marginación de las mujeres y por incorporar la perspectiva de género articulando desarrollo y equidad. Con él se insiste en la necesidad que tienen las mujeres (como agentes políticas) de acceder al poder y dejar de ser uno de los colectivos con menor oportunidad de incidir en las decisiones que les afectan diariamente. A través del empoderamiento, las personas y los grupos conquistan tres tipos de poder:

- **Social:** información, conocimientos, acceso a redes sociales y a recursos financieros.
- **Político:** acceso a los procesos democráticos de toma de decisiones que les afectan.
- **Psicológico:** toma de conciencia del poder que individual y colectivamente tienen las mujeres.

### ***2.3.2 La importancia de integrar el enfoque de género en los proyectos para el desarrollo***

Si se hace referencia a desarrollo en términos de calidad de vida para todas las personas que componen una sociedad tal y como se mencionó en el epígrafe 2.1. de este capítulo, el reconocimiento de las necesidades diferenciadas de mujeres y



hombres y de la posición de desventaja de estas en relación a los hombres (en términos de nivel de bienestar y de acceso y control sobre los factores de producción), implica trabajar hacia una mayor igualdad de oportunidades, de resultados y un empoderamiento de las mujeres, definiendo un modelo de desarrollo equitativo desde el punto de vista del enfoque de género.

En el trabajo productivo, reproductivo y comunitario, las mujeres se han visto muchas veces afectadas desfavorablemente por los procesos de desarrollo. Todavía existe una gran diferencia entre la elevada participación de las mujeres en la economía (aún no reconocida) y su escaso poder social y político. Sin embargo, en las estrategias de desarrollo se asumen desde el inicio de una manera normal las necesidades de aquellos grupos más activos políticamente.

Para entender las relaciones de género, las actividades de mujeres y hombres deben ser abordadas separadamente; es decir, se deben analizar los roles productivos, reproductivos y comunitarios que las mujeres desempeñan, al igual que se hace con los roles económicos y sociales llevados a cabo por los hombres. Examinándolos se comprenderán mejor sus necesidades y su implicación en la toma de decisiones sobre temas o actividades específicas.

Históricamente, quienes trabajaban en el desarrollo empleaban nociones de género importadas desde el Norte. Muchos de los proyectos estaban - y aún lo están - basados en la falsa creencia de que el hogar nuclear, formado por una esposa no productiva dependiente de un cabeza de familia hombre, es universal. Esta no es la pauta para muchas culturas, por lo que se debe analizar detalladamente todos los componentes de los hogares y de las comunidades. Valorando y comprendiendo los roles de género en una sociedad dada, se pueden abordar más adecuadamente las necesidades específicas de mujeres y hombres en cada proyecto.

El concepto de género se ha convertido de manera creciente en un tema importante dentro del desarrollo, no sólo por las preocupaciones de igualdad y justicia social, sino también desde el punto de vista de la eficiencia económica y de la sostenibilidad.



Los derechos, responsabilidades y roles asignados a las mujeres difieren de los de los hombres. Tienen menor acceso a los recursos y a las oportunidades, tales como educación y formación, crédito, tierra y autoridad en la toma de decisiones. Por lo tanto, la desigualdad en el acceso a los recursos y a las oportunidades obstaculiza la eficiencia económica y la sostenibilidad. Sin embargo, tanto mujeres como hombres son agentes activos de su propio desarrollo, y del desarrollo en general, siempre que los recursos y las oportunidades estén disponibles sobre una base igualitaria.

Asimismo, el enfoque de género aporta dos ventajas adicionales:

- Ayuda a mejorar la previsión de los resultados y, por lo tanto, contribuir a que las políticas sean efectivas y eficientes.
- Mejora la precisión de los costes y proyecciones con relación a los programas y beneficios.

Existen, por otro lado, múltiples argumentos que abogan por los beneficios de promover una mayor inversión en la salud, la educación o la generación de ingresos para las mujeres. Por ejemplo, está demostrado que una inversión en educación de las mujeres tiene un impacto muy positivo sobre el desarrollo siendo beneficiosa para la comunidad en general, ya que repercute en la mejora de la educación de los hijos, en la alimentación, en la mejora de la gestión de los medios de subsistencia, en la salud, etc. (Alcalde y López, 2004).

Estas razones fundamentan la necesidad de un trabajo estratégico y sistemático para introducir el enfoque de género a favor de la igualdad entre mujeres y hombres en proyectos de cooperación para el desarrollo como estrategia de desarrollo social y económico sostenible, democrático y participativo.

### ***2.3.3 Cómo integrar el enfoque de género en el ciclo de vida de un proyecto para el desarrollo<sup>12</sup>***

El presente epígrafe se centra en proponer una metodología básica para dar respuesta

---

<sup>12</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe se basa en López (2007).



a la integración del enfoque de género en el ciclo de vida de un proyecto para el desarrollo. El análisis y la perspectiva de género puede y debe integrarse en todas las etapas del ciclo del proyecto, aunque conviene asegurarse de que está presente desde los inicios del mismo, es decir, en el momento de la identificación y subsiguiente formulación del proyecto. Ello asegura que, desde el principio, el proyecto será sensible a las diferentes maneras en que mujeres y hombres experimentan los problemas según los diferentes roles que la sociedad les asigna y al hecho de que tienen, por tanto, necesidades, oportunidades y limitaciones específicas en función del sexo al que pertenecen. De acuerdo con ello, la identificación y la formulación de las intervenciones para el desarrollo debe realizarse incorporando las necesidades de todos los grupos implicados y estableciendo objetivos, actividades, indicadores y procedimientos de seguimiento y evaluación que integren desde su inicio el análisis de género.

Los marcos de análisis de género desarrollados en el contexto de la cooperación internacional constan de pautas orientativas que habrá que adaptar a las circunstancias de cada proyecto específico. Ni siempre, ni todas, serán pertinentes en cada caso. A continuación se propone una lista no exhaustiva de pautas en cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto. Asimismo, es necesario aplicar el enfoque de género a los indicadores del proyecto lo que resultará en nuevas pautas orientativas.

#### ***2.3.3.1 Cómo integrar el enfoque de género en la identificación***

El primer paso consiste en recoger datos, estadísticas e información desagregados por sexo sobre la situación de las mujeres y las relaciones de género con relación al objetivo del proyecto. Las fuentes conviene que sean tanto gubernamentales como no gubernamentales.

Tras la recogida de datos inicial es recomendable tener en cuenta estas indicaciones:

- Realizar un **análisis preliminar** de la población implicada que identifique adecuadamente los distintos grupos y subgrupos de posibles implicados (por sexo, etnia, edad, origen, nivel socioeconómico, etc.).





- Realizar **consultas a profesionales** con experiencia en cuestiones de género relevantes para el proyecto, con instituciones que podrían colaborar en el proyecto, y con hombres y mujeres del grupo beneficiario o sus representantes.
- Identificar **organizaciones con conocimientos e interés en la dimensión de género**. Identificar organizaciones de mujeres u organizaciones que promueven intereses de género que pudieran apoyar el proyecto.
- Identificar **barreras a la participación de las mujeres** y estrategias para superarlas. Para ello resultará muy útil la aplicación de herramientas de análisis de género y de estrategias de acción.

### ***2.3.3.2 Cómo integrar el enfoque de género en la formulación***

Seguidamente se mencionan varias pautas a tener en cuenta en la fase de formulación:

- Realizar un **análisis de género** que incluya identidades de género, perfil de actividades y acceso y control de recursos y beneficios.
- Realizar un **análisis completo de la población** implicada que servirá de base para el proceso de identificación de necesidades.
- Identificar **necesidades, intereses, prioridades y problemas específicos** de los hombres y mujeres implicados, a través de metodologías participativas.
- Utilizar **técnicas participativas** para llegar a un acuerdo sobre prioridades.
- Incluir **estrategias para superar las barreras a la participación** (si las hubiera) de los distintos grupos implicados.
- Prever **mecanismos para la resolución de eventuales conflictos**.
- Incluir **medidas de acción positiva** necesarias para que las mujeres puedan participar y beneficiarse del proyecto del mismo modo que los hombres.
- No aumentar la **carga de trabajo de las mujeres** y evitar utilizarlas sistemáticamente como mano de obra no remunerada.



- Evitar el **lenguaje y las imágenes sexistas**, así como la reproducción de estereotipos relativos al sexo de las personas.
- Contemplar el **nivel de apropiación de la acción** por parte de las personas implicadas de modo que se asegure la viabilidad y replicabilidad del proyecto, así como su contribución al empoderamiento.
- Incluir **personal con experiencia** y/o conocimientos de análisis de género y análisis cultural.
- Realizar un **presupuesto adecuado y equilibrado** para actividades de hombres y mujeres beneficiarios y para capacitación en género y métodos participativos de los equipos del proyecto.

#### ***2.3.3.3 Cómo integrar el enfoque de género en la ejecución***

A continuación se citan varias pautas a tener en cuenta en la fase de formulación:

- Incluir **metodologías participativas** desde la perspectiva de género y realizar un análisis permanente de los eventuales obstáculos a la participación, de acuerdo con las herramientas de análisis de género.
- Organizar las actividades de manera que mujeres y hombres tengan la oportunidad de **participar en igualdad de condiciones**:
  - Considerar el calendario, ubicación y duración de las actividades. Tener en cuenta la frecuente doble carga de trabajo de las mujeres (generación de ingresos y responsabilidades domésticas), que les hace disponer de menos tiempo libre.
  - Considerar la movilidad de las mujeres: la flexibilidad que tienen para ausentarse del hogar durante largos períodos y las normas o costumbres que limitan su capacidad para desplazarse entre lugares públicos.
  - Organizar por separado las reuniones o la formación si las mujeres no se sienten con libertad o confianza para expresarse en grupos



mixtos. Si es necesario, contar con personal femenino para comunicarse con ellas.

- Organizar las actividades de modo que las beneficiarias puedan participar (duración de la formación, medios de transporte, cuidado de niños, alojamiento e instalaciones sanitarias).
- Ejecutar **actividades** observando las siguientes particulares:
  - La capacidad (y adquisición de la capacidad) de mujeres y hombres de analizar su situación, planificar y ejecutar actividades con perspectiva de género.
  - Involucrar a los grupos beneficiarios como promotores y agentes multiplicadores del terreno.
  - Proporcionar iguales oportunidades de formación y promoción.
  - Prever la eventual utilización de mecanismos de resolución de conflictos.
- Estimular la **concienciación en la igualdad de género** mediante reuniones de información para el personal responsable de la gestión del proyecto, dirigentes o personas de influencia en la comunidad, personal de las organizaciones asociadas y grupos destinatarios.
- Constituir un **equipo de gestión del proyecto** que cuente con personal con conocimiento de género y técnicas participativas. Verificar el equilibrio en la composición del equipo del proyecto (proporción mujeres versus hombres).
- Incluir **actividades de formación y capacitación de género** para el personal y, si fuera necesario, actividades de apoyo de personal especializado.
- Proporcionar **información suficiente** al personal del proyecto sobre el perfil de actividades de hombres y mujeres, el acceso y control de recursos, la calidad de la participación de mujeres y hombres, etc.



- Identificar y discutir **obstáculos a la comunicación** en el equipo de gestión y ejecución del proyecto: problemas de lenguaje, diferencias en el nivel de instrucción y experiencia profesional, diferencias en normas, costumbres y roles sociales y culturales.

#### ***2.3.3.4 Cómo integrar el enfoque de género en el seguimiento***

En la fase de seguimiento es recomendable complementar un análisis del progreso de las actividades en términos cuantitativos (los fondos desembolsados y los resultados esperados) con un análisis cualitativo del progreso de la intervención, diferenciando por género y otras categorías de agrupación social (origen, etnia, edad, nivel socioeconómico, etc.). Para este análisis hay que tener en cuenta tres variables:

- **Medios de seguimiento**, que incluyen:
  - Técnicas participativas para revisión colectiva y análisis crítico de los avances (o la falta de los mismos) de las diferentes partes implicadas.
  - Diseñar un sistema de seguimiento con capacidad para ser una herramienta correctora (más que un mecanismo de control) si se comprueba que los objetivos con enfoque de género no se están llevando a la práctica.
  - Integrar el análisis de género en los procedimientos regulares de seguimiento del proyecto.
- **Responsabilidades de seguimiento**, que incluyen:
  - Verificar que existen buenas líneas de comunicación entre el personal del proyecto, los grupos beneficiarios, las instituciones donantes y las contrapartes.
  - Verificar la capacidad para resolver situaciones de conflicto y, en su defecto, la capacidad para contar con asesoría adecuada en estas situaciones.



- **Informes de seguimiento**, que incluyen:
  - Desagregar toda la información por género y otras categorías sociales.
  - Incluir un análisis del impacto en el acceso y control de recursos y beneficios de hombres y mujeres, y un análisis del nivel de participación (barreras identificadas y medios para reducirlas o eliminarlas) de hombres y mujeres en la ejecución.

#### ***2.3.3.5 Cómo integrar el enfoque de género en la evaluación***

Recomendaciones a tener en cuenta en la fase de evaluación:

- Incluir **personas con experiencia** en cuestiones de género en el equipo de evaluación e incluir el enfoque de género en los Términos de Referencia para la evaluación.
- Verificar los supuestos originales del proyecto en relación a los **roles y responsabilidades de género** (¿el proyecto considera a las mujeres únicamente como amas de casa?; ¿el proyecto supone que los recursos dentro del hogar se distribuyen de manera equitativa?; ¿el proyecto asume que los beneficios previstos para las mujeres van a ser controlados por ellas dentro del hogar?).
- Analizar la **pertinencia**, es decir, si el proyecto ha identificado los problemas y necesidades de las mujeres. Si este ha sido el caso, analizar quién las ha determinado y cómo se han determinado. Analizar la coherencia del proyecto con las políticas de igualdad de oportunidades existentes en el contexto de la intervención y la situación general de las mujeres de la comunidad de que se trate.
- Analizar la **eficacia**, es decir, la medida en que los objetivos y resultados de la acción de desarrollo han tenido en cuenta las diferencias y desigualdades entre hombres y mujeres.



- Analizar la **eficiencia**, es decir, examinar el logro de los resultados con relación a los recursos que se consumen. Se trata de valorar de manera correcta las aportaciones de las mujeres con relación a los resultados que ellas obtienen.
- Analizar el **impacto**, es decir, examinar los resultados de la intervención en las identidades de género, en los roles de género y en el acceso y control de los recursos y beneficios. El impacto de un proyecto puede ser negativo cuando la posición de las mujeres se ha deteriorado en comparación con la situación anterior a la ejecución de la intervención, y en comparación con la posición de los hombres una vez que la misma haya finalizado.
- Analizar la **sostenibilidad**, es decir, examinar la viabilidad futura o durabilidad de un proyecto que dependerá del interés y la voluntad de las distintas personas involucradas de continuar o mantener dicha acción en el tiempo.

#### ***2.3.3.6 Indicadores con enfoque de género***

Un indicador es un instrumento que sirve para medir la consecución o el nivel de avance respecto de los objetivos, resultados o actividades de un proyecto. Por lo tanto, son de importancia primordial para el seguimiento y la evaluación.

Todos los indicadores parten de un nivel inicial que permita interpretar la evolución posterior del mismo. Los indicadores pueden ser tanto una medida como un hecho, una opinión o una percepción, que describen una situación y determinan los cambios sobrevenidos en la misma.

En concreto los indicadores de género tienen las siguientes características:

- Identifican las situaciones más importantes que materializan las **desigualdades de género**. En consecuencia, deben permitir medir las distancias existentes entre mujeres y hombres con relación a los recursos y beneficios del proyecto.



- Tienen la función especial de **mostrar los cambios** ocurridos en las relaciones de género a lo largo de un período de tiempo y, por tanto, evaluar hasta qué punto se está progresando en la equidad de género.

Las principales propuestas para integrar género en los indicadores son:

- **Desagregar sistemáticamente y adaptar los indicadores existentes.** Muchas veces los proyectos no desagregan su información por sexo. Esta es una de las principales recomendaciones internacionales para tomar en cuenta las diferencias de género en los procesos y proyectos sociales. Todos los indicadores de los proyectos deberían desagregarse por sexo de manera que puedan mostrar cómo la consecución de determinados objetivos se produce de manera diferenciada en las mujeres y los hombres. En ocasiones, puede ser también pertinente desagregar los indicadores combinando la dimensión de género con otras que reflejen las diferencias existentes entre las mujeres como la edad, la etnia, la clase social o la zona geográfica. Con ello se aumenta el grado de conocimiento sobre las dinámicas que caracterizan a las realidades sociales siempre complejas y se mejora la eficacia y el impacto de las acciones del proyecto.
- **Incluir indicadores cuantitativos y cualitativos de manera complementaria.**
  - Los indicadores cuantitativos se definen como medidas de cantidad, como por ejemplo el número de hombres y de mujeres propietarios de una vivienda en una localidad.
  - Los indicadores cualitativos pueden definirse como las percepciones o los juicios de las personas sobre un tema, como por ejemplo la confianza que unas determinadas personas pueden tener en que una empresa les proporcione independencia económica. Estos indicadores ayudan a conocer aspectos relativos a la calidad de vida por medio de información sobre niveles de satisfacción o



insatisfacción percibidos de condiciones personales o socioeconómicas. Los indicadores cualitativos también pueden estar sujetos a la cuantificación, como por ejemplo el número de personas que se muestran satisfechas con un determinado servicio de atención social sería un indicador cualitativo de éxito del proyecto.

- **Incluir entre los cualitativos, indicadores de participación y de empoderamiento.** La utilización de indicadores cualitativos y cuantitativos es importante para medir los cambios en las relaciones de género. Esta complementariedad es especialmente relevante para medir la participación desde una perspectiva de género, pues muchas veces la mera presencia numérica de mujeres en una actividad no significa que sea representativa de sus intereses ni que ellas tengan influencia en la toma de decisiones. Asimismo, los indicadores de género cualitativos son pertinentes para reflejar cómo los individuos de distintos sexos perciben los avances o retrocesos en las relaciones de género. Especialmente importantes resultan los indicadores que analizan los procesos de participación y de empoderamiento de las mujeres y que se definen a continuación:
  - Los indicadores que analizan participación son aquellos que miden los distintos niveles y calidad de la participación de mujeres y hombres en todo tipo de procesos, desde la consulta hasta la participación en la toma de decisiones.
  - Los indicadores que expresan el empoderamiento, son los que miden la capacidad de mujeres y hombres para tomar sus propias decisiones y controlar sus recursos tanto en la comunidad como en el hogar. Los indicadores de empoderamiento también pueden servir para medir la toma de conciencia, organización y participación colectiva de las mujeres en los procesos políticos locales, regionales y nacionales.





En resumen, para aplicar el enfoque de género de manera sistemática en un proyecto hay que garantizar las siguientes acciones:

- Introducirlo a través de **todo el ciclo del proyecto**: desde la fase de identificación hasta la de evaluación.
- Desarrollar las **herramientas del análisis de género** para cualquier tipo de proyecto y temática.
- Que se **comprendan, interioricen y apliquen** de manera metódica las herramientas del análisis de género: básicamente, las diferencias en los roles de género y las desigualdades de género.
- Que abarque e integre **todos los niveles de gestión y toma de decisiones**.
- Que se doten **partidas presupuestarias específicas** para este fin.

Las acciones anteriores se pueden llevar a cabo con la puesta en práctica de una estrategia transversal de género, que incluye los siguientes elementos:

- Un **proceso participativo** de consultas para la elaboración de una política de género.
- La elaboración de una **política de género**, entendida como la adopción de unos principios de trabajo y los medios necesarios para su puesta en práctica de manera sostenida y transversal en toda la actividad de la organización.
- La asignación de **recursos humanos, materiales y financieros específicos**.
- La creación de una **unidad específica** que impulse todo el proceso y trabaje mediante un sistema de red.
- La adopción de **procedimientos y metodología adecuados**.
- **Formación y sensibilización** en género.
- **Ejecución, seguimiento y evaluación** de la política de género.
- Nueva **política de género revisada y adaptada**.



- Nuevo proceso participativo de **revisión y validación** de la política de género.

## 2.4 Los centros de empresas como herramientas para el desarrollo<sup>13</sup>

De acuerdo al epígrafe 2.1.1, los procesos de desarrollo necesitan el papel fundamental que representan las agencias de desarrollo local. Una de las herramientas más habituales de las agencias de desarrollo local para la promoción socioeconómica y creación de empleo en un territorio son los centros de empresas. En este epígrafe se relatan los conceptos básicos asociados a los centros de empresas y cómo extrapolar esta herramienta a proyectos en el Sur.

### 2.4.1 Concepto y principales servicios de los centros de empresas

Los centros de empresas se definen como dispositivos que ofrecen a la población emprendedora espacios para la instalación de sus proyectos, equipados con todo lo necesario para que una empresa comience a funcionar rápidamente; reuniendo bajo una misma estructura un conjunto de servicios comunes imprescindibles para la actividad empresarial, contando además con servicios de asesoría y apoyo técnico.

Cada vez más, los centros de empresas se convierten en instrumentos de políticas de desarrollo local y regional. En este sentido, uno de sus grandes objetivos es la mejora de la capacidad endógena del territorio para generar nuevas empresas y, por tanto, para reducir su dependencia exterior y mejorar su capacidad de generación de puestos de trabajo.

Su función no se limita a la de albergar y asesorar. Es algo mucho más amplio, que trasciende, incluyéndola, la mera función de hotel de empresas: se trata de una herramienta de promoción de la cultura emprendedora y de apoyo a la población emprendedora, nuevas empresas y empresas consolidadas. Estas otras funciones, estas son las que hacen del centro de empresas un polo de generación de recursos, iniciativas y proyectos.

---

<sup>13</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe está basado en Jiménez (2003).



A continuación se presentan las actividades y funciones consideradas básicas de los centros de empresa:

- **Formación de la población emprendedora.** Asociada al concepto de centro de empresas aparece la protagonista principal de los mismos: la población emprendedora. De poco sirve disponer de una red de servicios, asesoría, infraestructuras, etc., si no se dispone de la materia prima esencial. La población emprendedora escasea en regiones con una dependencia histórica de la intervención del Estado. Es por eso que el fomento de la cultura y formación emprendedora son labores fundamentales y los centros de empresas grandes herramientas para llevar a cabo esta misión.

Los rasgos que caracterizan a la persona emprendedora son la capacidad creativa, la capacidad de asunción de riesgos, de motivación, de liderazgo, de comunicación, de negociación, de toma de decisiones, de planificación, etc. Por tanto, es necesario favorecer perfiles emprendedores mucho antes de crear empresas. Se trata, así, de motivar, formar, orientar y apoyar a los futuros grupos de emprendedores cuanto antes, sin perder una perspectiva de continuidad y evolución. Se debe formar a la persona emprendedora en sus capacidades y a la sociedad en valorar esta actividad. Actividades de difusión, así como de educación formal (desde la Educación Primaria hasta la Universidad, con asignaturas específicas y actividades transversales) contribuirán a este respecto.

- **Semillero de proyectos.** Una vez combatida la carencia de emprendedores, es el momento de cubrir sus posibles necesidades y ofrecerles las facilidades para el desarrollo de su idea empresarial. La persona emprendedora tiene una idea y es el momento de estudiar su viabilidad en compañía de un grupo de expertos en diferentes materias. Los semilleros de proyectos son el primer paso hacia la materialización de esa idea. Se trata de orientar a los grupos de emprendedores en los pasos a seguir para poner en marcha su proyecto empresarial.



El semillero suele incluir un espacio destinado a que cada persona emprendedora realice una experiencia piloto de su empresa y pueda comprobar en la práctica la viabilidad de la misma. Una fórmula muy utilizada es ofrecer a los grupos de emprendedores un espacio de trabajo, por el que solo pagan una parte del coste real del alquiler y de los servicios comunes utilizados, siendo subvencionada la otra.

Es importante resaltar la idea de orientación. En un semillero de proyectos es la persona emprendedora quien toma las decisiones sobre su proyecto empresarial y el equipo de apoyo está para orientarle. Este matiz resalta la necesidad de formación de los grupos de emprendedores e incrementa las posibilidades de éxito de los proyectos una vez hayan comenzado su actividad.

Además de esta orientación, se ofrece a la persona emprendedora formación para la futura gestión de su empresa, bajo la forma de cursos de emprendimiento a medida de sus necesidades, visitas a empresas relacionadas con su actividad o concursos de ideas empresariales.

- **Hotel de empresas.** Se trata de espacios de alquiler con servicios de apoyo y orientación para los grupos de emprendedores que ya han puesto en marcha su empresa. Allí se les facilitan servicios como los siguientes:
  - Espacios en régimen de alquiler (naves u oficinas) durante un período limitado de tiempo.
  - Servicios comunes como recepción de llamadas y visitas, central telefónica, ordenadores, fax, fotocopiadora, biblioteca, sala de reuniones, recogida y distribución postal, videoconferencia, aparcamiento, servicios de limpieza y seguridad, etc. De estos servicios muchos pueden estar incluidos en la renta mensual (básicos), mientras que en otros se paga por el uso que se haga de ellos (opcionales). Se pueden ofrecer además servicios comunes



especializados en algún sector de actividad.

- **Formación empresarial.** Consiste en realizar un acompañamiento y asesoría en la gestión integral de la empresa, desde la orientación en las ayudas externas que se pueden solicitar hasta la resolución de problemas concretos. Se puede disponer de asesoramiento jurídico, asesoramiento laboral, asesoramiento económico-fiscal y/o asesoramiento en materia de recursos humanos.

Se puede ofrecer además un sistema de tutorías adaptadas a las necesidades de cada empresa. Existe un compromiso por parte de la persona emprendedora de aceptar estas reuniones y la orientación de los grupos de tutores en ellas, teniendo siempre en cuenta que la decisión final siempre será de la persona empresaria.

- **Incentivos económicos.** En este capítulo la variedad de soluciones y alternativas es enorme. Se encuentran desde pequeñas subvenciones a fondo perdido (para multitud de finalidades) hasta grandes inversiones en capital riesgo.

En lo que respecta a las subvenciones a fondo perdido, las hay de muy diversa índole. Las hay destinadas únicamente a gastos iniciales de puesta en marcha, destinadas a financiar parte de las inversiones que se deben realizar, etc. Esto suele ser así porque son subvenciones complementarias y de esta forma la administración regional, por ejemplo, financia unos temas y la local otros. Generalmente la regional suele tener más fondos y financia inversiones. La local se suele destinar a gastos iniciales como los de constitución -notaría, registro-, la publicidad de lanzamiento, licencias, asesoramiento externo, alquileres de locales, maquinaria y equipamiento, etc. Además de todo esto, los propios centros de empresas apoyan al emprendedor en especie con parte de los gastos que acarrea toda la actividad de estudio de viabilidad de la idea empresarial (llamadas,



Internet, fax, fotocopias, etc.).

Un servicio muy útil que proporcionan los centros de empresas es la asesoría en materia de subvenciones. Sus profesionales están al día de las convocatorias que aparecen a nivel local, regional y nacional y asesoran a la persona emprendedora en las posibilidades de acceder a unas u otras.

Por otra parte, aparecen las inversiones en capital como el capital semilla, que carece de una definición clara. Bajo esta denominación se agrupan multitud de diferentes iniciativas que conviene distinguir. A continuación se definen las más relevantes:

- Iniciativa de las mismas características que el capital riesgo, diferenciándose del mismo por la menor cuantía de la inversión en capital.
- Subvenciones a fondo perdido para gastos iniciales, concedida con mayor rapidez que las subvenciones *convencionales* y sin necesidad de adelantar el gasto.
- Préstamos participativos con la garantía del propio proyecto empresarial, en condiciones ventajosas respecto al mercado y con el valor añadido del programa de asesoramiento y acompañamiento en la gestión que se suele ofrecer.

Todas las modalidades de capital semilla comparten un objetivo: dotar a la persona emprendedora de recursos económicos durante la etapa previa a la constitución de su empresa de una manera más sencilla que los mecanismos tradicionales.

Por tanto, el centro de empresas, dependiendo de su relación con las entidades públicas o privadas, realizará funciones de asesoría en estos temas o será él mismo quien ofrezca, como parte de sus servicios, estas subvenciones o inversiones en capital.



- **Infraestructuras: naves industriales y/o suelo industrial.** Una de las etapas más críticas en la vida de una empresa surgida en un centro de empresas es su salida del mismo. Por contrato, las empresas pueden estar alojadas en el centro un tiempo determinado, generalmente tres años. Es entonces cuando la empresa debería comenzar su fase de consolidación. En este momento, una de las mayores dificultades que encuentra la persona empresaria que necesita una parcela o nave industrial es la adquisición de la misma, con la carga económica y de trabajo que conlleva encargar un proyecto, adjudicar la obra, controlar los trabajos, etc. Cada empresa es especialista en el desarrollo de su actividad, pero no tiene por qué serlo en este tipo de gestiones.

Por eso, uno de los servicios que pueden brindar los centros de empresas es la oferta de naves industriales modulares ya construidas, en régimen de alquiler con opción a compra transcurrido cierto período de tiempo. Este servicio es especialmente atractivo para pequeños y medianos empresas por dos motivos principales:

- Se tiene acceso a una nave industrial *llave en mano* sin necesidad de una elevada inversión inicial y evitando la mayoría de los trámites.
- Al cabo de cierto tiempo, la nave pasa a su propiedad, sin realizar más desembolso que el alquiler que ha ido pagando durante ese período.

De forma más amplia, los centros de empresas pueden también gestionar la oferta de suelo industrial de la zona.

- **Escuela de emprendedoras y empresarias.** Tiene como misión facilitar la creación y el crecimiento de empresas promovidas por mujeres, introduciendo la perspectiva de género e impulsando la participación de las mujeres en todos los sectores de la actividad empresarial.



#### **2.4.2 Metodología para el fomento del emprendimiento en el Norte<sup>14</sup>**

La metodología clásica para el fomento del emprendimiento en el Norte se basa en la cadena de formación de emprendimiento que consta de dos fases diferenciadas:

- **Formación en cultura emprendedora.** Las personas emprendedoras son capaces de producir el cambio de la sociedad aunque no sean capaces de desarrollar un plan de empresas impecable o de interpretar la contabilidad con corrección. Por tanto, las capacidades que se deben educar para desarrollar el espíritu emprendedor comprenden no solo las habilidades de gestión empresarial, sino también las cualidades personales, las habilidades sociales y las habilidades de dirección. Estas habilidades aparecen detalladas en la figura 2.6.

La persona emprendedora, al igual que un deportista, debe tener una serie de características congénitas que, si no se descubren o potencian, probablemente no serán suficientes para la creación de una empresa consolidada, esto es, no alcanzará su objetivo si no se entrena. Asimismo es posible que una persona sin dotes naturales de emprendimiento pueda alcanzar su objetivo si se forma adecuadamente. Por estas razones es crucial fomentar la cultura emprendedora en todos los niveles educativos. Mediante programas educativos será posible desarrollar capacidades emprendedoras, conectar la escuela y la empresa, realizar un aprendizaje transversal y cooperativo e implicar en la cultura emprendedora a la comunidad (familia y vecindad, entidades públicas, empresas, otros organismos oficiales, etc.).

Es importante recalcar que existen dos grandes tipos de emprendimiento: el empresarial y el social, manifestándose el segundo mediante empresas cuyo primer objetivo es satisfacer necesidades de la sociedad donde se desenvuelven. Por tanto, si un proyecto de cooperación para el desarrollo

---

<sup>14</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe se basa en Pérez (2008).





pretende satisfacer las necesidades de una realidad del Sur, es importante detectar el emprendimiento social como un valor añadido. Además, al no tratarse de empresas típicas del sector privado, habrá que crear indicadores propios para medir una viabilidad que no siempre será económica.

Figura 2.6: Capacidades a educar para fomentar el espíritu emprendedor




Fuente: Pérez (2008: 14)



- **Promoción emprendedora.** Esta etapa comprende a su vez cuatro fases: la captación de personas y colectivos emprendedores, la maduración de sus ideas de negocio (habitualmente mediante un semillero de empresas), el desarrollo de las mismas hasta la creación de sus empresas (frecuentemente mediante centros de empresas) y el acompañamiento hasta la consolidación de sus empresas. En esta fase cobran especial importancia las capacidades del cuadro técnico que asesorará a las personas emprendedoras, ya que tendrá que dar apoyo constante (exigiendo al mismo tiempo trabajo y resultados), contar con experiencia profesional en asesoramiento y creación de empresas, ser capaz de trabajar en equipo con cada colectivo emprendedor y de adaptar los procesos a las características del mismo (y no al revés).

La figura 2.7 ilustra las fases fundamentales además de las características y actividades principales de la cadena de emprendimiento propia de un centro de empresas.

Figura 2.7: Cadena de emprendimiento de un centro de empresas

CADENA DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES							
EDUCACIÓN				SOCIEDADES	MADURACIÓN DE IDEAS	CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS	
PRIMARIA	SECUNDARIA		UNIVERSIDAD	FORMACIÓN OCUPACIONAL	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	SEMILLEROS	
ALUMNOS	ALUMNOS		ALUMNOS	ALUMNOS			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CULTURA EMPRENDEDORA</li> <li>• LA ESCUELA VA AL MAERCAU</li> <li>• DISEÑO Y EMPRESA</li> <li>• DISEÑO DEL PUNTO DE VENTA</li> </ul>	<b>ESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CULTURA EMPRENDEDORA</li> <li>• EJE</li> <li>• DISEÑO Y EMPRESA</li> <li>• DISEÑO DEL PUNTO DE VENTA</li> <li>• ASIGNATURA EMPRENDEDORES</li> <li>• ACTIVIDAD CADA CURSO</li> <li>• ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES</li> <li>• VÍDEOS PROCESOS PRODUCTIVOS</li> <li>• VISITAS A EMPRESAS</li> </ul>	<b>BACHILLERATO Y CICLOS FORMATIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TALLER DE EMPRESARIOS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charla</li> <li>- Seminarios</li> <li>- Cursos</li> </ul> </li> <li>• CUADERNOS EMPRENDEDORES                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cine</li> <li>- Turismo y deportes de aventura</li> <li>- Nuevas tecnologías</li> </ul> </li> <li>• MINIEMPRESAS</li> <li>• VISITAS A EMPRESAS</li> <li>• MUESTRAS ORIENTACIÓN PROFESIONAL/ EMPRESARIAL</li> <li>• CONCURSO DE IDEAS</li> <li>• VIAJES</li> <li>• ASIGNATURAS</li> <li>• VÍDEOS SOBRE PROCESOS PRODUCTIVOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TALLER DE EMPRESARIOS (Adaptado)</li> <li>• SEMILLERO DE PROYECTOS</li> <li>• PROYECTOS INTERDISCIPLINARES</li> <li>• ASIGNATURA EMPRENDEDORES</li> <li>• EXTENSIÓN UNIVERSITARIA</li> <li>• ESTUDIOS DE EVOLUCIÓN</li> <li>• POSTGRADO</li> <li>• DOCTORADO</li> <li>• EJE (Adaptado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TALLER DE EMPRESARIOS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charla</li> <li>- Seminarios</li> <li>- Cursos</li> </ul> </li> <li>• EJE</li> <li>• CUADERNOS EMPRENDEDORES                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cine</li> <li>- Turismo y deportes de aventura</li> <li>- Nuevas tecnologías</li> </ul> </li> <li>• MINIEMPRESAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAMPAÑAS</li> <li>• PROGRAMAS</li> <li>• RADIO</li> <li>• TELEVISIÓN</li> <li>• PERIÓDICO EMPRESA XXI</li> <li>• REVISTAS ESPECIALIZADAS</li> <li>• EMPRENDEDORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSOS EMPRENDEDORES</li> <li>• CURSOS A MEDIDA</li> <li>• TUTORÍAS</li> <li>• COLABORACIÓN PROYECTOS INTERDISCIPLINARES</li> <li>• ESTUDIO DE IDEAS PARA EMPRESARIOS/ EMPRESAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTROS DE EMPRESAS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- UBICACIÓN</li> <li>- SERVICIOS COMUNES</li> <li>- TUTORÍAS</li> <li>- FORMACIÓN                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos empresariales</li> <li>• Cursos a medida</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• APOYO A LA COMERCIALIZACIÓN</li> <li>• BÚSQUEDA DE SUBVENCIONES</li> <li>• PROMOCIÓN DE NAVES Y OFICINAS</li> </ul>
<b>MAESTROS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSOS</li> <li>• ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS</li> </ul>	<b>PROFESORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSOS</li> <li>• ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS</li> </ul>		<b>PROFESORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSOS</li> <li>• ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS</li> </ul>	<b>PROFESORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSOS</li> <li>• ELABORACIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS</li> </ul>			
	<b>PADRES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSOS</li> <li>• VIAJES DE ESTUDIOS</li> </ul>						

Fuente: Pérez (2008: 48)



### ***2.4.3 La implantación de centros de empresas en el Sur***

A lo largo del epígrafe anterior, se ha argumentado la idoneidad de un centro de empresas como herramienta útil para el desarrollo de los pueblos. Es más, se puede afirmar que se pueden crear empresas en condiciones muy difíciles. Incluso en regiones realmente pobres, donde no parece que haya sustrato suficiente como para crear empresas, sólo el fomento de la cultura emprendedora puede justificar la implantación de un centro.

Mientras que en el Norte se trata de dar una alternativa a las grandes empresas, al empleo por cuenta ajena, al desempleo, etc., en el Sur se trata de dar una alternativa a la pobreza. A esto debe articularse todo lo demás. Puede profundizarse más aún en este aspecto alentando la instalación en el centro de organismos de interés socioeconómico, lo cual incluye a las ONGD sin actividad empresarial, pero que se consideren de interés estratégico para el desarrollo integral de la zona.

Para la consecución de estos objetivos, los centros de empresas ponen a disposición de las personas una serie de servicios. La oferta de servicios del centro quedará determinada por las necesidades de la población local, manteniendo unos mínimos imprescindibles para el funcionamiento del mismo como tal: servicios comunes, espacio y asesoría.

De estos servicios mínimos, la formación nunca puede quedar excluida. En ambientes donde el analfabetismo es elevado, la educación es una urgencia y el centro de empresas puede ser respuesta a una parte de esos problemas. Por tanto, se hace referencia aquí no sólo a formación emprendedora y capacitación, sino también a educación básica.

Será muy importante también facilitar el acceso de los colectivos más desfavorecidos a mecanismos de financiación. Son las llamadas microfinanzas. Caso de que no exista una institución de este tipo antes de la implantación, este servicio puede formar parte de la oferta de servicios del centro. Puede también tratarse de una institución alojada en el centro o con un convenio de financiación para empresas del centro. Una vez más,



las circunstancias locales marcarán el diseño.

Es más, se puede considerar el capital semilla como una buena herramienta para la financiación de empresas en regiones desfavorecidas, en cualquiera de sus múltiples variantes, ya que cumple el objetivo de dotar de recursos a quien no los tiene para poner en marcha una empresa. Y en regiones pobres las carencias son mucho más acentuadas, por lo que con más razón se considera buena herramienta.

Es importante reseñar que no se busca que en las regiones desfavorecidas se llegue a largo plazo a modelos similares a los del Norte. Es más, el fomento del emprendimiento en países del Norte es un proceso actualmente consolidado y que se realiza no solo desde los centros de empresas, sino también desde las agencias de desarrollo local, entidades a menudo de carácter público y cuyo principal objetivo es la regeneración, promoción y dinamización empresarial de los territorios donde se encuentran. Un centro de empresas y una agencia de desarrollo local comparten funciones y, como el abanico de actividades de las segundas es mayor, se debe recomendar la prioridad de establecer una agencia de desarrollo local antes que un centro de empresas en regiones del Sur. Sin embargo, es habitual que un programa de cooperación para el desarrollo afín donde poder insertar un proyecto de fomento del emprendimiento ya tenga como base fundamental la promoción del desarrollo local y, por tanto, sea deseable incorporar centros de empresas en el entorno de promoción más general previamente establecido. Sea como fuere e independientemente de la denominación, el objetivo último ha de ser dar una alternativa a la pobreza del territorio donde se pretende incidir mediante la promoción del emprendimiento y a partir de este precepto debe articularse todo lo demás.

Considerando además que existen una serie de fundamentos válidos para cualquier circunstancia (como que una empresa tendrá más posibilidades de sobrevivir si tiene mercado y, más adelante, condiciones favorables de crecimiento), el fomento del emprendimiento y, por ende la implantación de un centro de empresas en el Sur es una fórmula válida allá donde se implante. Lo que habrá que adaptar será la forma de trabajar, de relacionarse con las personas y colectivos emprendedores y de difundir la



cultura emprendedora, teniendo en cuenta las peculiaridades del entorno. Cambian las respuestas a un mismo problema en consonancia con el enfoque de desarrollo local o territorial.

Sin embargo, estos procesos consolidados en el Norte pueden no funcionar si se extrapolan a otras realidades del Sur sin haber tenido en cuenta una transferencia apropiada de los mismos, es decir, haberlos adecuado previamente a las condiciones locales, asegurándose de mantener su bajo costo, la no importación de insumos, su pequeña escala, su fácil utilización por la población y su sostenibilidad. Para ello habrá que mantener un principio fundamental: buscar fórmulas locales mediante la participación de la población y de los conocimientos autóctonos.

En estas difíciles condiciones de trabajo, se antoja como fundamental la cooperación entre entidades como las siguientes:

- **La implicación de las autoridades.** Un centro de empresas en sí mismo no es la respuesta al problema del desarrollo en una región. Será tanto más efectivo si es coherente y forma parte de una política mucho más amplia.
- **La universidad.** Su influencia en la comunidad en que se encuentra y sus capacidades son tan importantes que puede ser un factor decisivo para el centro de empresas. No se trataría sólo de aprovechar su potencial educativo, sino el potencial económico, investigador, de recursos humanos, etc.

La cooperación y el trabajo en red son elementos que también otorgan valor añadido al centro de empresas, valor más que necesario en circunstancias complicadas.

Es importante recordar que en muchos lugares puede existir un servicio similar a una agencia de desarrollo local aunque no necesariamente con ese nombre. En cada zona de intervención habrá que detectar si el ayuntamiento o municipalidad u otro ente local tiene algún departamento que haga las veces de lo que ha sido denominado así en epígrafes anteriores.

Faltaría por analizar cómo se financian estas iniciativas. La tendencia ha de ser la



sostenibilidad económica, obteniendo ingresos de rentas, servicios y muchas otras fuentes. Se trata de reducir al máximo la dependencia de subsidios, imprescindible en la fase inicial, sabiendo lo difícil que puede llegar a ser en zonas muy empobrecidas. De todos modos, deben intentar mantenerse los criterios de gestión privada, sin olvidar que se busca siempre una finalidad pública: servir a la población pobre.

## **2.5 Promoción de empresas asociativas como factor de desarrollo<sup>15</sup>**

La presencia significativa de organizaciones empresariales de tipo asociativo se identifica con muchas situaciones de pobreza. Este hecho puede ser estudiado de modo tan amplio que abarque al conjunto de grandes regiones deprimidas del planeta -América Latina, Asia, África- o tan limitado como el necesario para analizar por separado cada unidad productiva. Entre ambos extremos se sitúa una amplia gama de investigaciones, a escalas sucesivas, de determinadas zonas, sectores o colectivos socioeconómicamente delimitables. En esta categoría de estudios debe incluirse también aquellos sobre grupos sociales localizados en países industriales que, habiendo sido marginados del bienestar general presente en los mismos, tratan de salir adelante mediante empresas democráticas.

Todas esas experiencias económicas participativas responden a tradiciones autóctonas, a procesos económicos o políticos de corte más reciente, o a una combinación de todos esos factores. Con frecuencia, se trata de modelos muy relacionados con la cultura de las comunidades en que se insertan, lo cual difumina los límites entre actividad empresarial y resto de aspectos sociales, entre cada cooperativa y su entorno. En otros casos, las cooperativas se han creado y mantenido de forma artificial mediante importación de fórmulas exógenas, en general mal adaptadas a los contextos donde se tratan de implantar.

Al tratar de entender las empresas asociativas o cooperativismo, surge la dificultad inherente a la gran diversidad de denominaciones asociadas al mismo, sobre todo si se observan diferentes países y regiones. Sin embargo, todas esas formas organizativas

---

<sup>15</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe se basa en Coque (2005a).



(cooperativas, mutuas y otras formas de organización económica comunitaria, democrática y autogestionaria) tienen en común un rasgo diferencial, la participación económica, que muestran con máxima nitidez las cooperativas. Sean como sean, se llamen como se llamen, quepan en uno u otro grupo de conceptos, la práctica cotidiana muestra muchas cooperativas en regiones desfavorecidas subsistiendo - compitiendo- con dificultad en el actual panorama económico internacional. Como es sabido, ese panorama se caracteriza por la existencia de profundas diferencias regionales en un contexto de globalidad donde se suceden constantes cambios tecnológicos a los que una mayoría de la población no tiene acceso, aunque suelen repercutir en sus condiciones de vida.

Las dificultades acumuladas, unidas a la generalización de corrientes de pensamiento que priman la iniciativa individual sobre la colectiva, han ido desplazando la atención de muchos programas de promoción hacia otros modelos empresariales. También, por tanto, muchas investigaciones acerca de la cooperación para el desarrollo han relegado al cooperativismo.

Pero existe evidencia de que las cooperativas -en general, los modelos económicos participativos o, de forma más simple, las empresas asociativas- encierran gran potencialidad como impulsoras de desarrollo local. En efecto, las cooperativas han destacado en muchos casos por su facilidad de arraigo al terreno, su tendencia a la creación de empleo estable, su flexibilidad ante los cambios y su capacidad para integrarse en redes. Y, de hecho, el cooperativismo muestra su fuerza real cuando articula y potencia a otras empresas transmitiéndoles la cultura participativa que le es propia (Coque, 2005a). Las consideraciones anteriores acerca de las dificultades y potencialidad del cooperativismo se hacen aún más patentes, si cabe, cuando se hace referencia al mundo rural. La conservación de los vínculos sociales comunitarios, dotados de más vigor en ese ámbito que en el urbano, facilita que las empresas participativas tengan una actividad especialmente importante. Además, en muchas zonas rurales de países pobres la población no tiene otra alternativa que la de organizarse para acceder a servicios necesarios pero inaccesibles.



### **2.5.1 Concepto, tipos y ciclo de vida de las cooperativas**

Existen múltiples definiciones de cooperativa. La más difundida es la de la Alianza Cooperativa Internacional (1995: 73), que indica lo siguiente:

*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática.*

Las diferentes ideas sobre el concepto de cooperativa pueden sintetizarse en los siguientes puntos básicos:

- **Empresa.** Toda cooperativa es, en esencia, una empresa.
- **Objetivos comunes.** Esa empresa ha sido específicamente creada para satisfacer los intereses de un grupo de personas asociadas constituidas como colectivo emprendedor.
- **Principio de identidad.** Esos grupos de personas socias son, a la vez, propietarias y usuarias de la empresa. Esto intensifica su interés en participar, y los objetivos comunes fundamentan que ello se haga democrática y equitativamente.
- **Resistencia y flexibilidad.** Los vínculos especiales así establecidos refuerzan la dinámica asociativa y mercantil de la empresa, dentro y fuera de la misma.

El criterio fundamental para clasificar las cooperativas parte de la base de los distintos papeles que puede haber tras el concepto de *persona usuaria*. Según se trate de la plantilla, del colectivo proveedor o de la clientela de la empresa (esto es, según cual sea la *actividad cooperativizada*), se tiene, respectivamente, la siguiente tipología:

- **Cooperativas de trabajo asociado**, también denominadas, más ambiguamente, de producción o de trabajadores.
- **Cooperativas de comercialización**, creadas por la instancia socia para vender sus productos en común. Una variación de este tipo estaría formado





por aquellas cooperativas que transforman el producto de las personas asociadas para posteriormente comercializarlo; es el caso de las agroindustriales.

- **Cooperativas de *aprovisionamiento***, que, a su vez pueden ser para adquirir los factores de alguna actividad económica (producción agropecuaria, transformación industrial o artesanal...) o para comprar comunitariamente bienes de consumo (consumo inmediato, vivienda, salud, educación...).

Esta clasificación básica aparece frecuentemente mezclada en las cooperativas reales. Por ejemplo, es muy normal que las personas trabajadoras de una cooperativa de consumo sean asimismo asociadas de la misma. En las cooperativas financieras -de ahorro y crédito- las personas socias son, simultáneamente, proveedoras (prestamistas) y clientas (prestatarias) de activos financieros. En general, es más habitual encontrar situaciones mixtas que uno de los tres modelos *puros*. Al respecto, puede comentarse que muchas normas legales contemplan profusas clasificaciones que, por un lado, no responden al criterio económico y, por otro, son incapaces de incluir correctamente todas las posibilidades que la realidad muestra. La racionalidad parece sugerir una clasificación más simple y abierta. Esta recomendación tiene mayor interés, si cabe, en contextos de pobreza.

Como cualesquiera otras empresas, las cooperativas siguen ciclos que incluyen tres momentos clave: creación, mantenimiento y desarrollo. Una revisión de las tres fases, permite detallar los siguientes aspectos:

- **Fase I.** Número pequeño de personas asociadas y escaso volumen de operaciones facilitan participar. Predominan sistemas informales, puestos no diferenciados y cierta aversión a las prácticas empresariales convencionales. Hay que dejar poco espacio a la improvisación, diseñando -desde un principio- los procedimientos de participación de las fases siguientes. Eso incluye prever y motivar la posterior aparición y renovación del personal dirigente. Esta etapa es básica para el resto del ciclo y, a



menudo, la más difícil de recorrer por las carencias en experiencia y recursos financieros.

- **Fase II.** Surgen dificultades por autocomplacencia, aumento del número de personas asociadas (pérdida de la homogeneidad) e incorporación de mandos técnicos remunerados (que entra en conflicto con el inmovilismo del grupo fundador). La transición desde la fase anterior habrá salvado el conflicto entre los ideales igualitarios iniciales y la necesidad de racionalizar las actividades. Deberá vigilarse el funcionamiento interno frente a los desequilibrios del crecimiento, la participación en el trabajo, la cualificación de las nuevas contrataciones, la relación con la comunidad, los métodos de integración de nuevas personas asociadas y los sistemas de dirección (planificar, delegar, controlar...). En definitiva, se habrán consolidado y formalizado los sistemas de participación en el seno de una nueva lógica democrática que legitime la diferenciación (la división horizontal y vertical del trabajo).
- **Fase III.** La aceleración del crecimiento crea nuevos peligros para participar, pues incrementa la burocracia y la tecnocracia. Aquí suele finalizar la sustitución del grupo fundador. Hay que combinar la renovación organizativa con cierta continuidad en la directiva, estimular la confianza y la colaboración, descentralizar la gestión e introducir nuevos sistemas de participación (voto delegado y otros). Se alcanzan los límites de crecimiento interno impuestos por la participación. Los desarrollos posteriores acudirán a relaciones externas, que deben ser reforzadas tras el apoyo recibido en la Fase I y la primera organización de alianzas ensayada en la Fase II. En caso contrario, surge el peligro de degeneración que, en este momento, es más grave que nunca.

La tabla 2.2 representa que, durante la evolución del ciclo de vida de una cooperativa, deberá buscarse un difícil equilibrio entre crecimiento cuantitativo eficiente (ventas,



diversificación, deslocalización...) y desarrollo cualitativo (conservación de la identidad y, por tanto, de la participación democrática). Como cada transición desestabiliza, sus detalles han de ser debatidos a fondo entre todas las personas socias.

Tabla 2.2: La gestión participativa a lo largo del ciclo de vida de una cooperativa

	<b>Fase I</b> <b>INFANCIA</b>	<b>Fase II</b> <b>JUVENTUD</b>	<b>Fase III</b> <b>MADUREZ</b>
<b>Los objetivos</b>	Ruptura de temores iniciales y supervivencia, una vez superada la puesta en marcha: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada en el mercado</li> <li>• Mantenimiento más o menos precario de la empresa</li> </ul>	Búsqueda del éxito empresarial sin pérdida del vínculo participativo inicial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de habilidades técnicas y organizativas necesarias para la eficiencia</li> <li>• Búsqueda de nuevos socios</li> </ul>	Adaptación al entorno venciendo la crisis ideológica y la apatía participativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión</li> <li>• Diversificación</li> <li>• Búsqueda de nuevas formas de participar</li> </ul>
<b>Lo que sucede</b>	Fase de la democracia directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilización del grupo: vínculo social inicial</li> <li>• Definición de la idea empresarial y desarrollo del plan de negocio</li> <li>• Paso de la informalidad a la inscripción legal</li> <li>• Primeras actividades comerciales</li> </ul>	Fase de la consolidación y profesionalización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer crecimiento interno y externo</li> <li>• Inestabilidad grupal</li> </ul>	Fase de la democracia representativa y del aumento del peligro de degeneración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo crecimiento: socios, plantilla, mercados, ventas, inversiones, tecnologías...</li> <li>• Tendencia a dilución del vínculo social (pérdida del principio de identidad)</li> </ul>
<b>El colectivo de emprendedores</b>	Los líderes iniciales dejan paso a los socios	La gerencia profesional pasa a primer plano	Relevo de los representantes democráticos de los socios y reparto de tareas de éstos con la gerencia (una síntesis positiva genera el <i>núcleo básico</i> )
<b>Los problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del propósito socio-económico</li> <li>• Definición del tamaño inicial (<i>¿aquí cabemos todos?</i>)</li> <li>• Escasez de recursos financieros iniciales</li> <li>• Incompetencia administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación de la expansión y definición de la estructura de capital</li> <li>• Cómo mantener y consolidar la plantilla profesional</li> <li>• Pérdida de homogeneidad interna (<i>¿quién conoce a éste?</i>)</li> <li>• Autocomplacencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo orientar socio-económicamente el crecimiento</li> <li>• Cómo no perder, mientras se crece, el principio de identidad con la base social (<i>¿quién falta y quién sobra aquí?</i>)</li> </ul>

Fuente: Coque (2005a: 28)

### 2.5.2 El papel de las cooperativas en el desarrollo territorial

En principio, el grupo de personas asociadas se reúnen en su cooperativa para satisfacer sus necesidades comunes (según el tipo de cooperativa, comprar, vender, trabajar o la mezcla de varias de esas posibilidades). Dado que las cooperativas son



empresas participativas, el éxito se medirá mediante una combinación de indicadores sociales y económicos. Sin embargo, en la práctica, las cooperativas bien gestionadas no afectan sólo al colectivo de personas asociadas sino que suelen dar frutos beneficiosos a sus entornos, induciendo en ellos fuerzas participativas innovadoras y, por tanto, suelen generar desarrollo. Los resultados se ven influidos por el modo como hayan sido promovidas las cooperativas: si se hace adecuadamente, deberá haberse basado en la autopromoción (participación interna) completada con apoyos del entorno (participación externa) y todo ello bajo una perspectiva evolutiva.

Tal como se avanzaba en el principio de este epígrafe, abundan las declaraciones, análisis teóricos y estudios de casos que ligan al cooperativismo con el desarrollo local y rural. Por ejemplo, hace años, el Parlamento Europeo elaboró un informe que ligaba la supervivencia de muchas personas en el Tercer Mundo a la existencia de cooperativas, con especial énfasis en las entidades agrícolas y su aportación a la seguridad alimentaria (Comisión de Desarrollo y Cooperación, 1988). En la Cumbre Mundial para el Desarrollo Social de Copenhague se presentó un documento que defendía que las cooperativas contribuyen a la creación de empleo, al alivio de la pobreza y a la integración social de los colectivos más marginados (COPAC, 1994).

Buendía y Lins (2000) revisan esas ideas, de forma comparativa entre países ricos y pobres, observando lo siguiente:

- **En los países ricos**, las cooperativas muestran gran capacidad para crear empleo local, infraestructuras, servicios y patrones de compra.
- **En los países pobres**, la presencia cooperativa en el medio rural incrementa la productividad agropecuaria, mejora el ingreso de la población campesina, establece agroindustrias y genera empleo.
- **En ambos entornos**, la contribución de las cooperativas puede tener lugar según dos vías diferentes. En la primera, son un modelo económico mixto donde participan el sector público, las empresas y la población rural. Más frecuente es la segunda vía, donde las cooperativas operan como un



modelo empresarial más dentro de las estructuras asociativas que crean empleo y productos beneficiosos a sus entornos.

Por tanto, los rasgos de las cooperativas se ajustan a la caracterización de desarrollo local del epígrafe anterior. Además, la integración de las cooperativas en el desarrollo local se puede precisar por medio de las coincidencias siguientes:

- **Las cooperativas se identifican con el tejido local:** Utilizan los recursos endógenos para satisfacer las necesidades locales.
- **Las cooperativas promueven que su grupo de personas asociadas participe en los flujos empresariales.**
- **Las cooperativas tienden a integrarse en redes** mediante intercooperación. Las ramificaciones llegan hasta la escala internacional desde los niveles locales.

Esta relación queda reflejada en la figura 2.8.

Figura 2.8: Relación entre cooperativas y desarrollo local



Fuente: Coque (2005a: 50)



### ***2.5.3 Programas de promoción del cooperativismo en regiones del Sur***

Todo programa de apoyo a cooperativas es un proyecto o un conjunto articulado de proyectos. Por tanto, debería incluir técnicas de la gestión tradicional de proyectos como la planificación estratégica. Esta gestión suele ser compleja y se dificulta cuando en ella participan agentes muy heterogéneos, caso habitual en la promoción del cooperativismo. Si además se añade la complejidad de problemas habitualmente presentes en una región del Sur, se debería aunar la gestión convencional con metodologías participativas.

La perspectiva de la dirección estratégica aporta el análisis de cada organización con relación a su entorno, así como la lógica general de planificación, ejecución y control. La investigación-acción participativa está en el proceso de aprendizaje continuado y cíclico, donde diferentes grupos de agentes participan evolutivamente mediante diferentes instrumentos y donde la población beneficiaria ha de tener protagonismo.

El proceso de diseño de un programa de promoción de las cooperativas puede estructurarse en cuatro ámbitos fundamentales de análisis, decisión y actuación:

- **Elección de las barreras** sobre las que se quiere incidir, tras diagnosticar la situación de las cooperativas objetivo del programa y la de su entorno. Hay cuatro tipos de barreras:
  - Las del mal gobierno (internas, mala gestión).
  - Las de apoyos previos no participativos (externas, mala gestión).
  - Las del entorno (externas, estructurales).
  - Las intrínsecas al cooperativismo (internas, estructurales).

La promoción de cooperativas deberá ver como restricciones las barreras intrínsecas, articularse a planes más ambiciosos para salvar las del entorno, eludir o reparar las de apoyos previos no participativos y abordar en primer lugar las del mal gobierno.

- **Determinación de los instrumentos** más adecuados de intervención,



vinculados a la disminución de las barreras determinadas en el punto anterior. Al principio, se exigiría tanto impulso interno como ayuda externa. Esta aumentará durante la salida al mercado, para después ir perdiendo grados de concesión e importancia. La autopromoción radica en el grupo de cooperativistas y, de modo más laxo, en el entorno local y otras organizaciones participativas. Instrumentos apropiados para esto son los que refuerzan la capacidad de autoayuda, comenzando por la formación y la información. Adicionalmente, se aplicarán instrumentos para el apoyo técnico, para el apoyo político y, transversalmente a todos los anteriores, para el apoyo económico y social (para el desarrollo de vínculos externos).

- **Selección del grupo de agentes clave y reparto de papeles**, en función de sus capacidades y otros rasgos que determinan quiénes son más adecuados para aplicar determinados instrumentos.
- **Adecuación continua del programa** a medida que las cooperativas promovidas van recorriendo las diferentes etapas de su ciclo de vida.

Esta propuesta debe entenderse como un guión amplio, cuyo objetivo es orientar la discusión creativa entre los grupos promotores participantes en cada caso, adaptándolo a sus propias necesidades y capacidades. Además, hay que tener en cuenta que un programa de promoción de cooperativas puede ser muy diferente según el grado de madurez de las cooperativas objetivo, desde la creación de nuevas empresas hasta la revitalización de las que se encuentran en fase terminal.

Cabe destacar que, sobre el ciclo de vida mencionado en el epígrafe 2.5.1., se incorpora ahora la Fase 0 a las experiencias en el Sur. Esta etapa de concepción es previa a la constitución legal de la cooperativa y es relevante ya que los antecedentes, especialmente los que afectan al grupo empresarial fundador, suelen condicionar su futuro.

Durante esta fase 0 se generarán el grupo asociado y la iniciativa empresarial. Para alcanzar la creación de la empresa será necesario analizar las relaciones previas de las



personas asociadas y las reglas de su entorno, buscar la cohesión grupal y la toma de las primeras decisiones colectivas, formar al grupo emprendedor en nociones básicas, técnicas y empresariales y encontrar asesoría externa que modere la dinámica del grupo y provea algunos instrumentos básicos iniciales.

Posteriormente, todo programa de promoción ha de incidir de forma especial sobre las primeras etapas del ciclo, basándose para ello en algunos requisitos iniciales para el éxito:

- **Apertura a personas positivamente interesadas.** El principio de puertas abiertas impide la exclusión de recursos humanos valiosos pero permite la entrada de agentes enemigos, muy abundantes en los contextos pobres. El punto de equilibrio debería exigir un mínimo espíritu constructivo a cada nueva persona asociada.
- **Disposición de la instancia socia a cooperar.** La ausencia de alternativas y la frecuente presencia de formas mutualistas tradicionales debería facilitar esta condición. El reto es pasar del mutualismo a la cooperación moderna, esto es, introducir el espíritu de progreso mediante precooperativas que creen confianza colectiva. Las rutinas tradicionales pueden frenar esa evolución o depositar exceso de confianza en directiva electa y gerencia. Como el control externo se dificulta por la frecuente debilidad de las federaciones, debe acudirse a la rotación de cargos y otros instrumentos de gobierno.
- **Elección de un campo operativo adecuado para la competitividad.** Debe comenzarse por pocas actividades sencillas, que afecten positiva e inmediatamente a la población, no muy tecnificadas ni intensivas en capital. Las operaciones han de ser individualizables para facilitar la medida de la relación entre aportaciones y resultados de cada persona asociada, evitando ventajas personales.

En resumen, el enfoque expuesto en este epígrafe para diseñar programas de





promoción del cooperativismo en regiones del Sur, muy amplio y abierto, podría resultar útil a toda la red de agentes interesados en esos programas y pretende facilitar los procesos de acercamiento mutuo y de asignación del papel de cada uno en las redes que se irán tejiendo y destejiendo.

## 2.6 Consideraciones finales

Es muy complejo ofrecer una hoja de ruta estándar para el diseño de programas de promoción del emprendimiento asociativo en el Sur. Si ya es difícil encontrar personas emprendedoras que constituyan la *materia prima* de la experiencia, ¿cómo no lo va a ser promoverlas en regiones pobres, animándolas a que unan fuerzas escasas, limen diferencias, lleguen a acuerdos, busquen apoyos, se formen adecuadamente, asuman un riesgo mancomunado y se pongan a trabajar con profesionalidad? Y, sin embargo, las potencialidades de que los colectivos humanos socioeconómicamente desfavorecidos asuman el control de su propio proceso de creación de empresas son enormes si se sabe adaptar la metodología a cada realidad y gestionarla adecuadamente.

A lo largo de este capítulo se han recogido teorías y conceptos que de forma transversal, superpuesta, dinámica y/o cíclica pueden facilitar el éxito en un proyecto de promoción socioeconómica. Es más, en cada uno de los distintos epígrafes han aparecido elementos comunes y reiterativos. Estos conceptos recurrentes forman la receta catalizadora que se debe emplear, prestando la misma importancia, en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto: partiendo del protagonismo de la ciudadanía y la población beneficiaria, cada localidad debe dar respuestas a sus carencias o necesidades, contando únicamente con la entidad del Norte como mera facilitadora del proceso de desarrollo local que tendrá lugar. Así se asegurará que el proyecto tendrá la capacidad de generar impacto a largo plazo desde su concepción.

La implantación de un sistema de promoción de empresas en una región del Sur podría ser una herramienta para fomentar un modelo de desarrollo humano sostenible que supere desigualdades y erradique situaciones de pobreza, contribuyendo a asegurar y



ampliar los derechos humanos. Para asegurar que esta herramienta consolidada en el Norte da respuestas adecuadas y sostenibles a realidades del Sur es necesario adaptar la metodología existente. Para ello, es recomendable dotar de dimensión humana local al traslado de esta experiencia desde su concepción mediante métodos participativos e implicando al mayor rango de colectivos locales posible. También hay que huir de la cultura del subsidio permanente que se contrapone a los rasgos inherentes a una persona emprendedora. Además, se debe identificar a colectivos líderes locales para maximizar el sentimiento de pertenencia y analizar experiencias locales en el campo del desarrollo territorial o el emprendimiento. Finalmente, cabe recordar que para abarcar a un grupo lo más heterogéneo posible de personas beneficiarias es fundamental adaptar la metodología del Norte al nivel formativo de los colectivos participantes. Esta adaptación seguirá el ciclo mencionado recurrentemente en este capítulo: análisis y diagnóstico mediante métodos participativos, propuesta de metodología adaptada, revisión con personas expertas locales y rediseño de la metodología. Incluyendo seguimiento y evaluación, se retroalimentará el ciclo, corrigiendo desviaciones y aportando mejoras.

En regiones pobres, los centros de empresas han de tener tres líneas de trabajo fundamentales: formación de la población beneficiaria y del personal de la contraparte en el Sur y de otras entidades implicadas (no únicamente educación en cultura emprendedora o empresarial, sino cobertura de otras necesidades formativas que sean detectadas), asesoría al colectivo emprendedor (desde su captación, concepción de sus ideas empresariales, redacción del plan de negocio, búsqueda de financiación y puesta en marcha de la empresa) y acompañamiento a la población emprendedora desde la puesta en marcha de cada una de sus empresas hasta la consolidación de las mismas.

Si en el Norte se conocen los tiempos estándar hasta alcanzar el éxito de las acciones mencionadas en el párrafo anterior, en el Sur se trata de un esfuerzo sostenido que puede durar décadas. Además, tanto la entidad del Norte como su contraparte en el Sur deben prever la escala abarcable de la experiencia en sus comienzos, que



consistirá habitualmente en proyectos pilotos.

Las bondades de la elección del emprendimiento asociativo frente al individual ya fueron mencionadas en epígrafes anteriores. Sin embargo, esta elección debe ser analizada y consensuada con la contraparte en el Sur, evaluando si existe un alto grado de asociacionismo en la cultura local. Tal y como se ha expuesto, imponer únicamente el emprendimiento asociativo en un territorio puede hacer que surjan grupos ficticios. Idealmente, si se cuenta con recursos suficientes, se puede promocionar tanto el emprendimiento individual como el colectivo, favoreciendo aquellas iniciativas colectivas que se integren en la cultura autóctona (ya que tendrán más oportunidades de éxito en realidades hostiles y contribuirán en mayor grado al desarrollo de la región).

Al referirse al desarrollo en términos de calidad de vida para todas las personas que componen una sociedad, el reconocimiento de las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres y de la posición de desventaja de estas con relación a los hombres (en términos de nivel de bienestar y de acceso y control sobre los factores de producción así como de otras áreas de decisión económica o social claves) implica trabajar hacia una mayor igualdad de oportunidades y de resultados, esto es, hacia un empoderamiento de las mujeres, definiendo un modelo de desarrollo equitativo desde el punto de vista de la perspectiva de género a integrar de forma transversal en la metodología de emprendimiento propuesta. Al igual que con otros conceptos teóricos, hay que adaptar el enfoque de género a cada realidad en el Sur.

El capítulo que sigue plantea el estudio de tres casos de aplicación de este ciclo metodológico de emprendimiento en regiones pobres, realizando un análisis crítico de cada intervención. El objetivo es profundizar mediante ejemplos reales en las teorías de promoción emprendedora, desarrollo local y cooperativismo con enfoque de género expuestas.

# MEMORIA EMPÍRICA



### 3 ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO EN PAÍSES POBRES

El propósito del presente capítulo es realizar un estudio empírico de las tres colaboraciones de Ingeniería Sin Fronteras Asturias (ISFA) en Mozambique, Camerún y Angola con base en los enfoques teóricos expuestos en el capítulo anterior. El objetivo es proponer una metodología para la promoción del emprendimiento asociativo extrapolable a programas de cooperación para el desarrollo y, por tanto, el estudio se ha centrado en procurar un análisis crítico de las acciones, un sumario de las lecciones aprendidas y un listado de la documentación generada.

La primera parte de esta sección se centra en elaborar un estudio basado en la documentación generada por el 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). También se recoge la documentación generada por esta primera colaboración.

La segunda y tercera parte de este capítulo tratan, no solo del estudio de la documentación generada por los proyectos de ISFA en Camerún y Angola sino que tienen como objetivo la sistematización de la información metodológica generada por los mismos.

Al final del capítulo se presentan una serie de conclusiones generales fruto de los tres estudios de caso y que han servido para enlazar con una propuesta metodológica a seguir en futuras colaboraciones en entornos afines.

#### 3.1 Experiencia de Ingeniería Sin Fronteras en Niassa, Mozambique<sup>16</sup>

##### 3.1.1 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

---

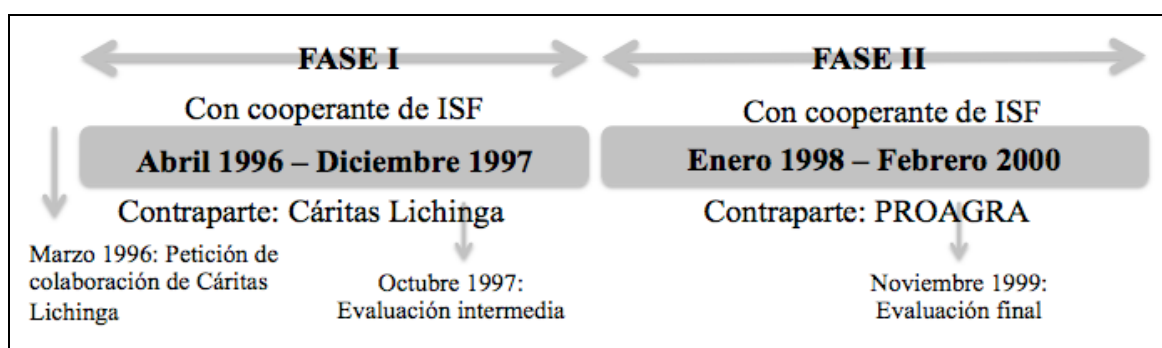
<sup>16</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe está basado en Álvarez y Vilanova (2000).



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 3.1: Características del proyecto de cooperación de ISFA en Niassa



Fuente: Elaboración propia

La figura 3.1 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 3.1.

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 3.1: 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

Fuente: Elaboración propia





Tabla 3.2: 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	Al día
	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-Pastelería	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

Fuente: Álvarez, J. y Vilanova, J. (2000: 28)



En cuanto a las acciones ejecutadas a propósito de la promoción de microempresas durante la fase II, la tabla 3.2 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.

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 3.3.

Tabla 3.3: 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

Fuente: Álvarez, J. y Vilanova, J. (2000: 28)

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.

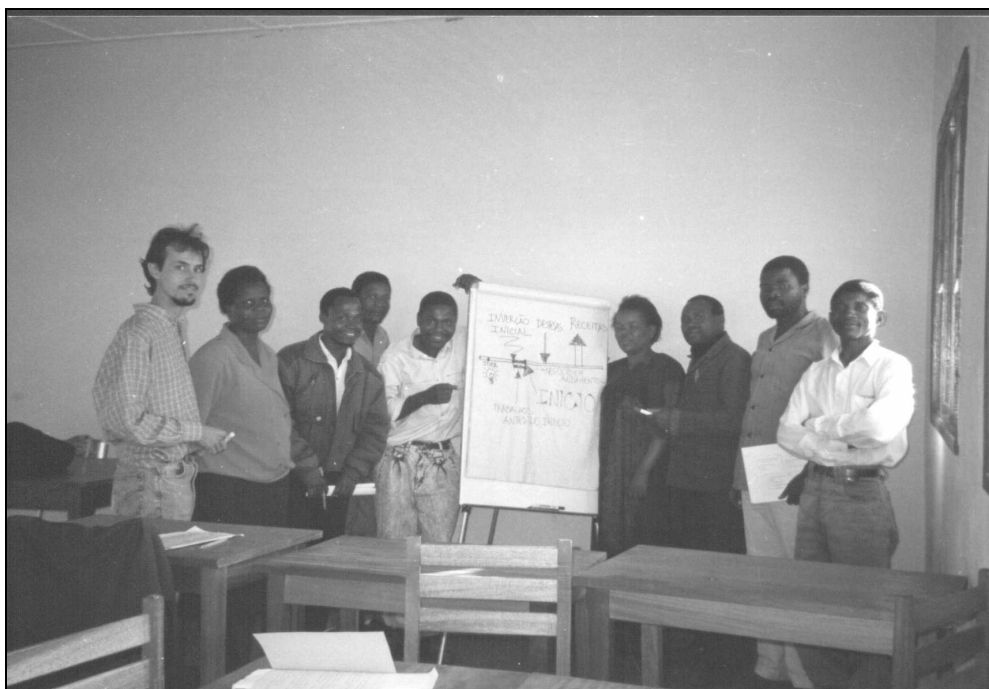
- **Gestión de la cartera de crédito.** Tras los primeros dos años de andadura del proyecto, se hizo necesaria la aplicación de mecanismos para disponer de una evaluación continua sobre la calidad de la cartera de crédito. En este sentido, fue preciso establecer criterios sobre bajo qué hipótesis un 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.



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 3.2 ilustra una sesión formativa prestada por ISFA a la contraparte PROAGRA.

Figura 3.2: Sesión formativa en Niassa



Fuente: Álvarez y Vilanova (2000)

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.

### ***3.1.2 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 para 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.

### ***3.1.3 Documentación generada en Mozambique***

Debido a la pobre sistematización de la experiencia en Mozambique por parte de ISFA, no existen copias de la documentación generada por el proyecto para reproducir dicha experiencia en entornos afines. Sin embargo, las distintas evaluaciones, informes de seguimiento y memorias realizadas entre 1996 y 2001 revelaron la existencia de la siguiente documentación relevante para la promoción de microempresas en el Sur:

- 1. Contrato ante notario** con la población beneficiaria de la concesión de microcréditos.
- 2. Declaración expresa de bienes pignorables** (población beneficiaria).
- 3. Folleto de instrucciones y normas** facilitado a la población emprendedora que incluía:
  - Copia del contrato.
  - Copia de la declaración de bienes pignorables.
  - Instrucciones de mantenimiento
  - Modelo y periodicidad de los informes a presentar al PPM.



4. **Informes de seguimiento** de la población beneficiaria del PPM.
5. **Documentos de control y gestión de la cartera de crédito** por parte de la contraparte local PROAGRA.

### 3.2 Experiencia de Ingeniería Sin Fronteras en Yaundé, Camerún<sup>17</sup>

#### 3.2.1 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 – Ingeniería 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

---

<sup>17</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe está basado en Garzón (2006), Quirós (2008) y Coque y Quirós (2011).



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. Como ya se ha descrito en el capítulo segundo, 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, también desarrollado en el capítulo anterior 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*<sup>18</sup>, 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.

---

<sup>18</sup> 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.



- **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 las tontinas o entidades de ahorro y micropréstamo autóctonas) 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 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.

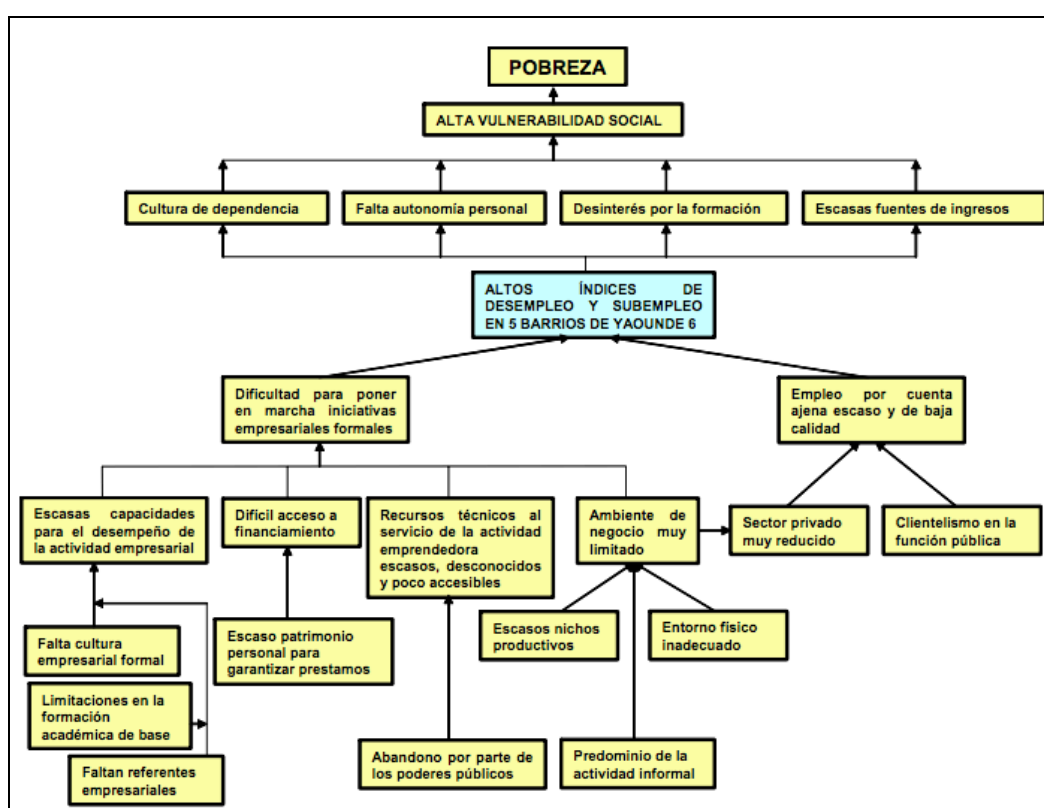
Gracias a la identificación realizada, se llevó a cabo el análisis de problemas representado en la figura 3.3 que determinó que el problema principal era los altos índices de desempleo y subempleo. A raíz de este diagnóstico surgió el proyecto de ISF Asturias para la promoción del microemprendimiento 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. Las bondades del emprendimiento asociativo y su gran potencialidad como impulsor de desarrollo local ya se describieron en el capítulo anterior. 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)

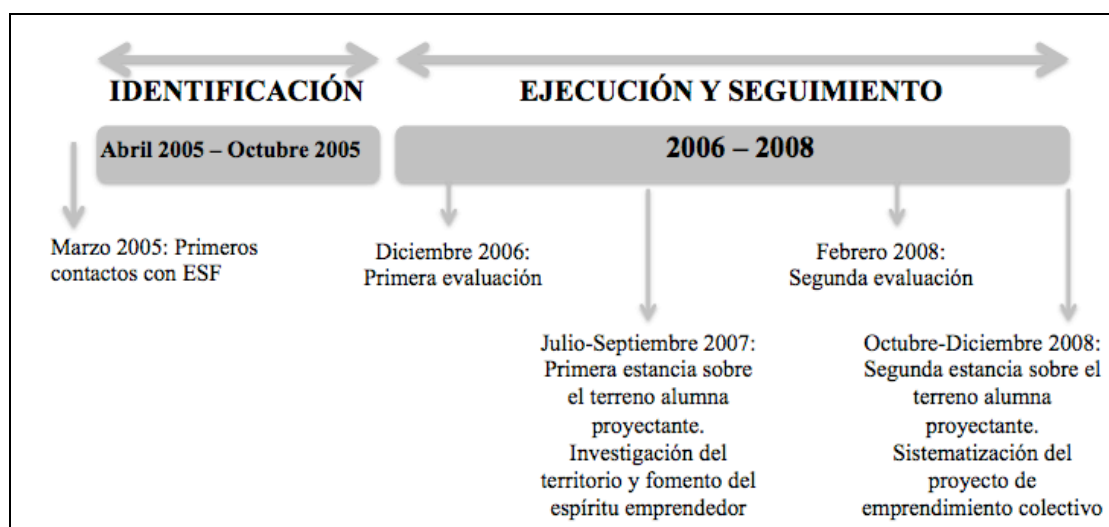
En 2006 comenzó la ejecución del proyecto de emprendimiento colectivo y como consecuencia de la mala planificación de ISFA, la formulación del proyecto fue presentado en ese año a entidades financiadoras sin ninguna aportación o validación



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). La información detallada sobre este proyecto se puede encontrar en el anexo IV.

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.

### ***3.2.2 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 (disponible en el anexo V) 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.
- 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.



### **3.2.3 Documentación generada por la colaboración en Camerún**

La evaluación de 2008 reveló que la sistematización de la experiencia en Camerún había sido pobre hasta ese momento y que la documentación generada se encontraba dispersa entre el personal cooperante de ISFA y ESF y el personal de la contraparte ERA. A finales de ese mismo año, el segundo trabajo de campo de la alumna proyectante mostró que la contraparte había realizado un claro esfuerzo de sistematización y que el proyecto de fomento del microemprendimiento había generado una serie de documentos (disponibles en el anexo VI). A continuación se enumera y describe brevemente dicha documentación:

- 1. Documento guía o procedimiento de recepción y de instrucciones a los microproyectos generadores de ingresos (anexo VI.1).** Esta primera guía indicaba tanto los pasos necesarios como el tiempo estimado desde la recepción en ERA del grupo de emprendedores hasta la puesta en marcha de la empresa. El documento estaba redactado sin cuidar el enfoque de género y contenía lenguaje sexista.
- 2. Criterio de selección de los microproyectos (anexo VI.2).** Se trataba de un documento profuso que incluía un listado de sectores de actividades apoyadas por la contraparte. Aunque el documento mencionaba que los proyectos apoyados debían implicar a mujeres y jóvenes, estaba redactado sin tener en cuenta el enfoque de género y contenía lenguaje sexista.
- 3. Condiciones de acceso a los créditos de las EMF (anexo VI.3).** Esta fase era crítica para los grupos de emprendedores y por eso se creó un documento con las condiciones de acceso de las tres entidades de microcrédito con las que la contraparte tenía un acuerdo. Como ya se ha indicado, las condiciones de acceso eran muy estrictas para la mayoría de la población emprendedora y solo se aceptaban grupos de emprendedores que estuviesen constituidos jurídicamente como cooperativas. No existían



acciones específicas para facilitar el acceso al crédito de grupos de mujeres ni de proyectos sociales (y a menudo menos rentables económicamente).

4. **Ficha del emprendedor (anexo VI.4).** ERA e ISFA habían firmado un convenio de colaboración con el Centro de Empresas Valnalón de Asturias. Este último asesoró y colaboró con ambas ONGD. Como parte de esta colaboración, la contraparte ERA replicó y adaptó varios documentos proporcionados por Valnalón como la Ficha del Emprendedor. Mediante este registro se tomaba nota de los grupos de emprendedores que se acercaban a la asociación con una idea de proyecto. Cabe destacar que no había ningún registro especial para las iniciativas de mujeres y el documento contenía lenguaje sexista.
5. **Ficha de presentación individual de cada uno de los miembros de los grupos generadores de proyectos (anexo VI.5).** Al tratarse de grupos de emprendedores, además de la ficha anterior donde se recogía la idea de negocio y los miembros del grupo, se elaboró una ficha adicional donde se almacenaban los datos de cada persona participante en una misma idea.
6. **Plano de localización geográfica del proyecto (no disponible).** Uno de los requisitos para que ERA aceptase una idea de negocio era que el grupo de emprendedores habitase en uno de los barrios bajo el Programa Barrios. Muchos de los grupos de emprendedores que se recibieron en ERA ya tenían constituida su empresa (de manera informal o incluso jurídica y legalmente) pero les faltaba formación o financiación adicional. Debido a la falta de urbanización formal de los barrios espontáneos y a la ausencia de indicadores como nombres de calles, era necesario especificar en un plano la localización de la sede del grupo de emprendedores (para aquellos casos en que la empresa ya estuviese constituida previamente y contase con sede física).



**7. Planificación de los talleres (no disponible).** El técnico socioeconómico llevaba a cabo ocho talleres con cada grupo de emprendedores. Estas sesiones tenían como objetivo principal desarrollar cada uno de los apartados necesarios para la redacción del plan de empresa de una segunda ronda de talleres, una vez que la idea de negocio fuese considerada viable. Los talleres se registraban en una base de datos informatizada del proyecto socioeconómico que custodiaba el técnico de ERA (en el anexo III puede encontrarse una reproducción de la base de datos y de la información que contenía). Las sesiones necesarias para cada grupo de emprendedores se enumeran a continuación:

- La idea.
- Los miembros.
- El producto y el mercado.
- La producción.
- Los recursos humanos.
- La comercialización.
- La financiación.
- El plan de empresas.

**8. Base de datos informática del proyecto socioeconómico (anexo VI.6).** El proyecto contaba con una base de datos informatizada donde el técnico socioeconómico guardaba la siguiente información: nombre y miembros del proyecto, fechas de realización de los talleres y datos sobre la financiación.

**9. Lista de documentos legales necesarios (no disponible).** Al realizarse el proyecto en un entorno urbano como la capital camerunesa, la experiencia exigía que las iniciativas viables se constituyesen jurídica y legalmente como empresas para poder acceder a la financiación. La contraparte contaba con



este conocimiento aunque, a pesar de mencionar este documento como disponible, el técnico socioeconómico aún no había sistematizado esta información.

- 10. Certificado de participación al desarrollo del barrio (anexo VI.7).** Los barrios contaban con Comités de Apoyo al Desarrollo (CAD), que eran organizaciones resultantes del Programa Barrios para promover la movilización social en los barrios. La realidad es que eran organizaciones muy jerárquicas y ligadas a los poderes tradicionales de la sociedad camerunesa (como los jefes de barrio). Para fomentar que la posible riqueza generada por las nuevas empresas apoyadas por el programa repercutiese en el barrio, se firmaba una declaración en la que el grupo de emprendedores se comprometía a una serie de contribuciones monetarias periódicas al CAD y también a participar activamente en el desarrollo del barrio.
- 11. Convenio de seguimiento entre la contraparte ERA y la microempresa (anexo VI.8).** Se estimó necesario hacer un seguimiento de las microempresas al menos durante el tiempo que duraba la devolución del préstamo. Este convenio regulaba los términos de ese seguimiento.
- 12. Manual de procedimientos (anexo VI.9).** Se redactó un primer manual de procedimientos donde se recogía el circuito que debían seguir los grupos de emprendedores que solicitaban el apoyo del tándem ERA/ISFA. Este manual contemplaba la metodología a utilizar (talleres), las fases del procedimiento desde la acogida de los grupos de emprendedores en ERA hasta el acceso a la financiación así como la duración estimada de cada fase.
- 13. Plan de empresa (anexo VI.10).** Se realizó una traducción literal del plan de empresa utilizado en Valnalón sin que fuese adaptado a la realidad camerunesa. Este hecho, junto con el bajo nivel educativo medio de los grupos de emprendedores que se acercaron a ERA y la existencia de grupos



ficticios (para acceder al programa ya que inicialmente no se aceptó el emprendimiento individual), dificultó que muchos grupos de emprendedores completasen la totalidad de la formación hasta redactar el plan de empresa.

**14. Itinerario para el fomento del emprendimiento (anexo VI.11).** Se redactó un primer esquema a modo de hoja de ruta donde se recogían los objetivos, la planificación y las actuaciones necesarias en cada una de las tres fases contempladas en la metodología. Al final del documento se incluyeron también los registros documentales necesarios.

### 3.3 Experiencia de Ingeniería Sin Fronteras en Malanje, Angola<sup>19</sup>

#### 3.3.1 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

---

<sup>19</sup> Mientras no se citen otras fuentes, este epígrafe está basado en Ingeniería Sin Fronteras Asturias (2015) y entrevistas a miembros del personal voluntario de ISFA responsable de la gestión del proyecto.





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 3.6 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 3.6: Sesión formativa en Malanje



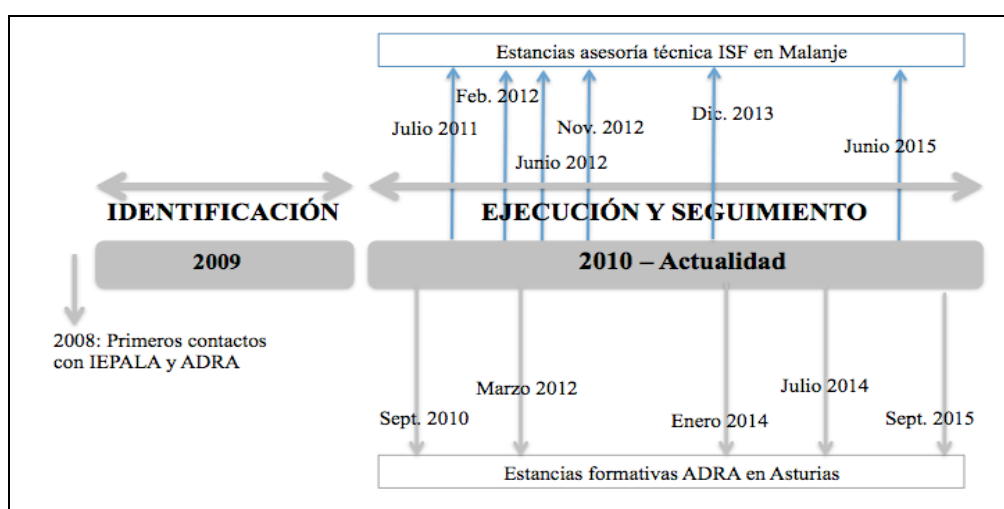
Fuente: Ingeniería Sin Fronteras (2015)

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 3.7.

Figura 3.7: Características del proyecto de cooperación de ISFA en Malanje



Fuente: Elaboración propia

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.

### ***3.3.2 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 mencionado en el capítulo 2, 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.

### ***3.3.3 Documentación generada por la colaboración en Angola***

En el año 2010 se realizó una primera experiencia de formación en Asturias del técnico designado por ADRA para fortalecer la capacidad emprendedora en la región de Malanje. La formación fue realizada conjuntamente por personas expertas de ISFA y del centro de empresas Valnalón. Fruto de este encuentro, se generó el primer documento denominado *Cuaderno proyecto emprendedor* que sirvió como formación inicial para las personas emprendedoras que se acercaron al proyecto en Angola. En los años consecutivos, se siguió incluyendo la capacitación de la contraparte como uno de los pilares de la colaboración y fue así como, en 2012, 2014 y 2015, se continuó con



estancias formativas de personal técnico de ADRA en Asturias. Gracias a esta colaboración, surgieron los siguientes documentos (que se reproducen en el anexo V.II):

- 1. Convenio ISFA-ADRA (anexo VII.1).** Recoge los puntos básicos sobre la ejecución, el seguimiento, la evaluación, la gestión y la justificación del proyecto de cooperación para el desarrollo conjunto.
- 2. Ficha de solicitud de asesoramiento (anexo VII.2).** Recoge los datos básicos sobre la persona o personas emprendedoras, su idea de negocio y el compromiso de asistir a las reuniones o sesiones de trabajo acordadas. Es el documento resultante del primer contacto de la persona emprendedora con la contraparte.
- 3. Ficha de consultas (anexo VII.3).** Recoge la información relativa a cualquier consulta posterior de la persona emprendedora en cualquiera de las fases siguientes del acompañamiento: análisis de previabilidad, plan de empresa o microcrédito.
- 4. Test de autoevaluación de la idea de negocio (anexo VII.4).** En este documento de 4 páginas se hace una breve autorreflexión inicial de la idea de negocio. Recoge preguntas básicas sobre los antecedentes de la idea, el producto o servicio a desarrollar, el sector y la competencia, la clientela y posible mercado, el plan de marketing, el plan de producción, la organización y recursos humanos, el análisis jurídico mercantil y el plan económico financiero.
- 5. Cuaderno proyecto emprendedor (anexo VII.5).** Texto de 20 páginas que se corresponde con el plan de empresa.
- 6. Condiciones de los microcréditos (anexo VII.6).** Recoge los requisitos para acceder a un microcrédito, los activos financiados, los cuantías máximas y los plazos de devolución. Las mujeres, las personas desfavorecidas y las iniciativas colectivas cuentan con condiciones especiales.



7. **Medidas de género (anexo VII.7).** Guía que dota de acciones concretas para favorecer la participación de las mujeres en cada una de las tres fases o componentes del proyecto: sensibilización, formación y asesoramiento empresarial.
8. **Datos para informes (anexo VII.8).** Guía donde se relatan los datos necesarios para realizar informes de resultados del proyecto de microemprendimiento.
9. **Libros de gestión diaria (no disponible).** Se trata de una hoja de cálculo donde, a modo de ejemplo para una tienda rural, se recogen los gastos e ingresos diarios, mensuales y anuales para calcular así el beneficio mensual y anual de la microempresa.

Gracias a las sesiones realizadas con la contraparte y a la contribución del enfoque de género por parte de ISFA, los documentos anteriores han sido redactados en su totalidad mediante lenguaje no sexista.

### 3.4 Consideraciones finales

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 analizadas en este capítulo se reflejan en la tabla 3.6.

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 3.6: 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)

Fuente: Elaboración propia



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.

Por último, las razones expuestas en el capítulo anterior de este proyecto fin de carrera ya sugerían que la apuesta por el emprendimiento colectivo precisa periodos prolongados trufados de pruebas, errores y adaptaciones de las acciones, que se irán acordando con la población beneficiaria, con los grupos interlocutores y los poderes locales. Es necesario estudiar detenidamente las tradiciones asociativas autóctonas para tomarlas como base, analizar la calidad y homogeneidad reales de los grupos de emprendedores con los que se trabaja, dar prioridad al microemprendimiento asociativo (de tres a cinco miembros, al menos en una primera etapa), y apoyar mediante formación, asesoría y mediación ajustadas a las características de cada grupo. Este reto no será posible sin un estudio diagnóstico del territorio adecuado y profuso para buscar de nuevo fórmulas locales ni sin una contraparte válida, ética, implicada y flexible. El objetivo último de una colaboración en promoción de microemprendimiento asociativo es transferir una tecnología (una metodología) adecuada para el desarrollo humano de una región deprimida y, por tanto, el resultado esperado es la asimilación total del proyecto por parte de la contraparte y del territorio.



## 4 CÓMO PROMOVER EL EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO EN PROGRAMAS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

El presente capítulo aborda el diseño de una metodología específica para la promoción del emprendimiento asociativo en programas de cooperación para el desarrollo y, por lo tanto, constituye una guía para el recorrido que deben realizar las entidades que aspiren a contribuir al desarrollo de una región mediante un proyecto de este tipo. Esta metodología no pretende ser exhaustiva dadas las diferentes idiosincrasias, coyunturas y respuestas a situaciones de falta de alternativas socioeconómicas que puede dar cada territorio. Tampoco pretende ser estática pues las experiencias descritas en el capítulo anterior ya pusieron de manifiesto el difícil equilibrio entre transferir tecnologías apropiadas de forma participativa (lo que exige ir negociando y adaptando los instrumentos de promoción a la realidad local) y proyectar una imagen errónea de entidad insegura o falta de conocimientos. En definitiva, este capítulo no contiene un conjunto de recetas sino un marco de trabajo orientativo acerca de las cuestiones y procesos clave que se deben plantear y resolver al afrontar un proyecto de emprendimiento asociativo en una región del Sur.

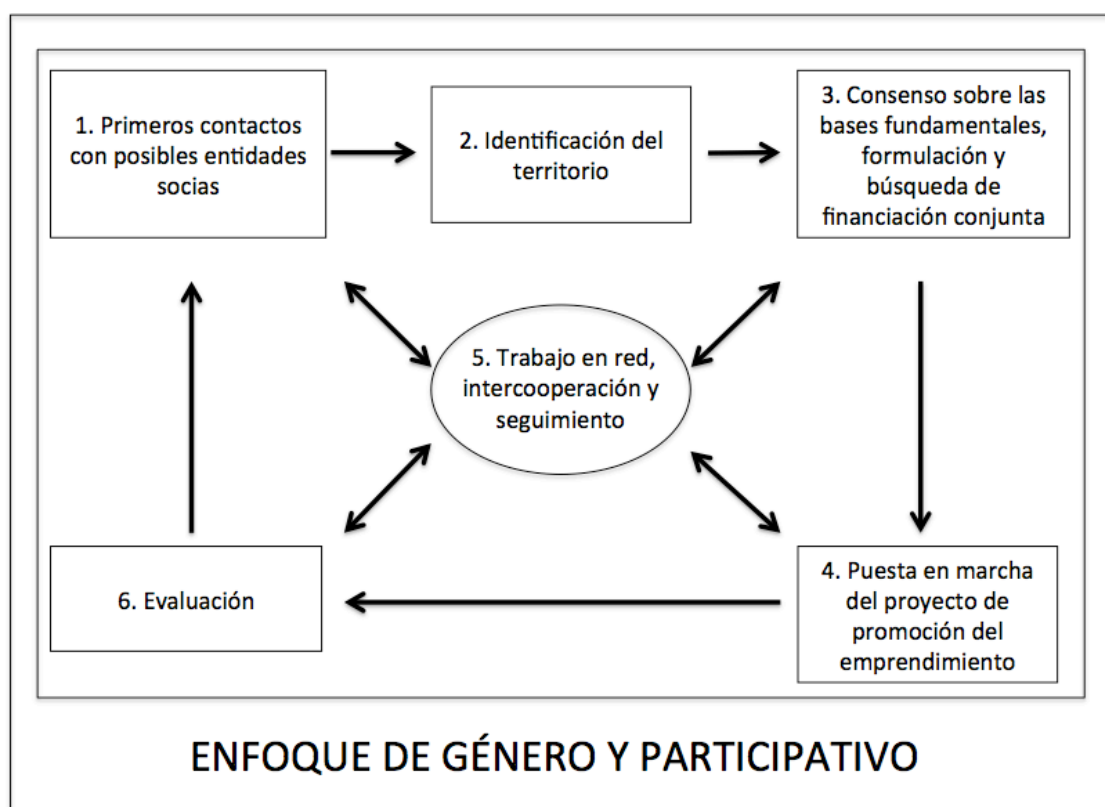
Para ello se ha dividido el capítulo en epígrafes que describen cada una de las fases propuestas, recogiendo el epígrafe final las consideraciones clave de este capítulo cuarto. En el desarrollo de cada uno de estos epígrafes se han evitado referencias a otros capítulos o a otras fuentes bibliográficas como justificación de la metodología propuesta pues, como ya se ha mencionado, el objetivo final de este capítulo es constituir un manual genérico utilizable en situaciones afines. Entonces, para hacerlo más accesible no parece recomendable repasar explícitamente las bases teóricas o experimentales ya tratadas en capítulos anteriores. La justificación de cada propuesta metodológica para cada fase se recoge en el último epígrafe, donde se han añadido las referencias oportunas.

El esquema global de la metodología propuesta se ilustra mediante la figura 4.1. El



diseño de esta metodología ha de ser dinámico para garantizar que se adapta a cada realidad local siendo viable y sostenible en el tiempo. Además, ha de ser cíclico para facilitar la interrelación entre etapas y un posible rediseño de fases anteriores en función de nuevas limitaciones o necesidades que surjan a lo largo del recorrido. Es importante recalcar que no se trata necesariamente de seguir una por una todas las etapas y en el orden propuesto sin pasar a la siguiente hasta haber terminado la anterior ya que, en la práctica, puede darse una casuística diferente que obligue a reformular alguna de las premisas incluyendo la secuencia de referencia. El esquema también refleja que los enfoques participativo y de género han de integrarse de forma transversal en cada una de las etapas del proyecto.

Figura 4.1: Esquema general de la propuesta metodológica de promoción del emprendimiento asociativo en programas de cooperación para el desarrollo



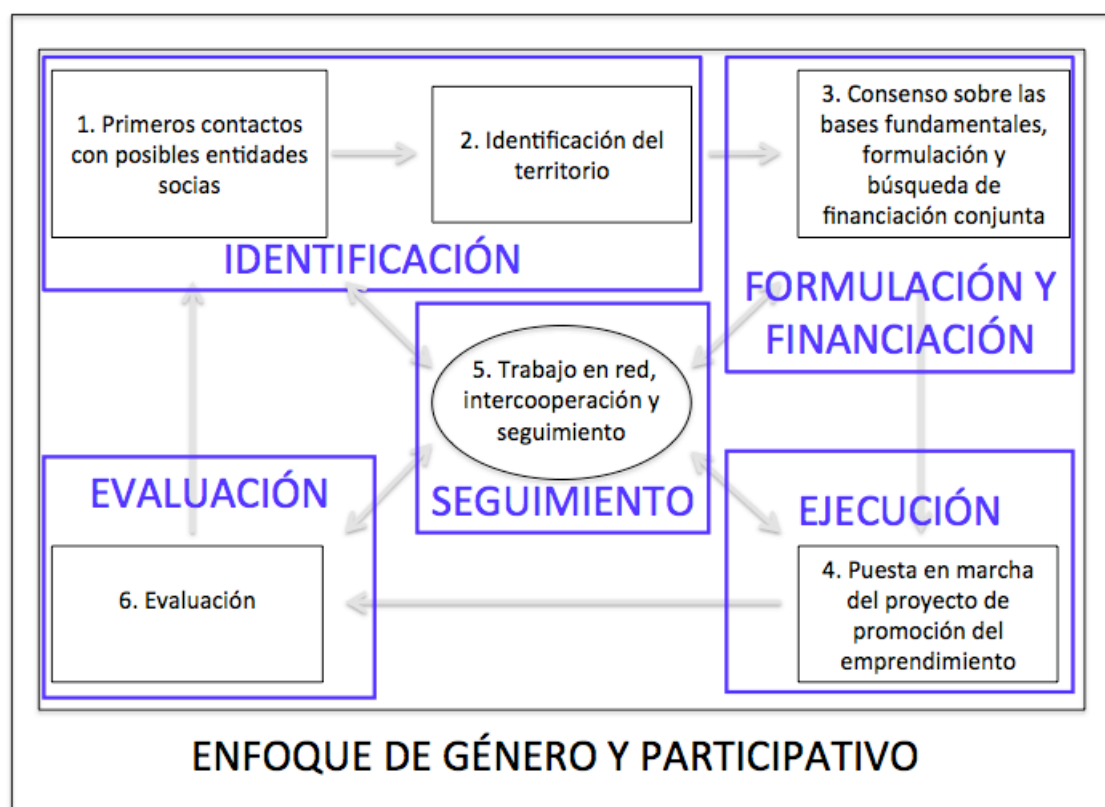
Fuente: Elaboración propia

Como es lógico, este esquema se puede superponer al del ciclo clásico de un proyecto



de cooperación para el desarrollo según refleja la figura 4.2. Las particularidades de cada fase específica a la metodología de fomento del emprendimiento asociativo se describen en los epígrafes siguientes.

Figura 4.2: Superposición del esquema general de la propuesta metodológica de promoción del emprendimiento asociativo y del ciclo clásico de un proyecto de cooperación para el desarrollo



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 Primeros contactos con posibles entidades socias

Los proyectos aumentan su impacto cuando se integran como unidades operativas dentro de programas o espacios de desarrollo más amplios. Por tanto, cualquier entidad (habitualmente una ONGD del Norte) que aspire a responsabilizarse del área de promoción del emprendimiento asociativo en una región del Sur necesitará un programa integral donde insertarse. Es aquí donde comienza el recorrido de la ONGD, que deberá establecer los primeros contactos con posibles entidades que tengan en



marcha programas afines a su modelo o enfoque de cooperación para el desarrollo. Así surgirán posibles sinergias con entidades del Norte y/o del Sur y, una vez consensuadas las bases de la colaboración, se señalará como contraparte a aquella entidad del Sur que mejor represente los intereses de la población local y que pueda llevar a cabo el proyecto de promoción sobre el terreno en consorcio con la entidad o entidades socias del Norte. La ejecución de los proyectos por parte de una organización local aumenta de forma importante las posibilidades de éxito ya que no solo se adaptarán las acciones a realizar al contexto sociocultural de la región del Sur donde se pretende incidir sino que, si la contraparte consigue asimilar el proyecto como propio, seguirá velando por su ejecución una vez haya cesado el apoyo externo. La contraparte no tiene por qué tratarse necesariamente de una ONGD sino que muchas veces puede ser un ayuntamiento, un movimiento vecinal, un sindicato, etc.

En definitiva, en esta primera etapa del marco metodológico para el fomento del emprendimiento asociativo en programas de cooperación para el desarrollo es necesario tener en cuenta la idoneidad de la contraparte local y del programa en el cual se integrará el proyecto. Las variables fundamentales a analizar y los resultados esperados se reflejan en la tabla 4.1. Como ya se ha mencionado, la contraparte resulta un punto clave de cualquier colaboración en materia de cooperación para el desarrollo así como el programa en el que se integra el proyecto. El hecho de analizar las variables reflejadas en la tabla 4.1 y de buscar que la contraparte se ajuste al mayor número de resultados deseados de estas variables jugará un papel favorable en el éxito de un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo. No se trata de que la contraparte cumpla con todas las especificaciones de la tabla sino de tomar una decisión multicriterio donde pueden otorgarse diferentes pesos a cada una de las variables según se pondere su contribución al éxito futuro de una determinada colaboración. En caso de contar con varias posibles contrapartes, se valorarán las características con las que cuenta cada una de ellas y se elegirá aquella que a priori parezca más adecuada para animar el proyecto desde el territorio.



Tabla 4.1: Variables para determinar la idoneidad de la contraparte local

	VARIABLES PARA EL ANÁLISIS	RESULTADO DESEADO DEL ANÁLISIS
<b>CONTRAPARTE</b>	<b>Estructura organizativa de la contraparte, análisis de la participación y de las buenas prácticas dentro de la organización</b>	Organización horizontal con participación de todas las personas que la integran. Valores éticos y de responsabilidad coherentes con las de la organización del Norte.
	<b>Recursos humanos disponibles por parte de la contraparte</b>	Voluntariado o personal remunerado comprometido con los valores de la organización
		Nivel formativo, capacitación y motivación del personal alto. En particular, será conveniente que algunos de los miembros, aquellos con los que se colaborará directamente en el nuevo proyecto, tengan formación previa económica y empresarial, lo que agilizará el proceso formativo específico posterior.
	<b>Recursos materiales disponibles por parte de la contraparte</b>	Posibilidad de contribuir al programa y/o proyecto con fondos propios.
	<b>Experiencia de la contraparte</b>	Desarrollo local.
		Enfoque de género.
Metodologías participativas.		
Centros de empresas, fomento del emprendimiento y gestión empresarial.		
<b>Trabajo en red con otras entidades</b>	Asociacionismo.	
<b>PROGRAMA</b>	<b>Temática del programa donde integrarse</b>	Tecnológica, sociocultural, socioeconómica, medioambiental, género o derechos humanos.
	<b>Duración del programa</b>	Suficiente para garantizar visión de largo plazo (de forma orientativa, lo deseable es que esa duración abarque un periodo de cinco años o más hasta el momento en que se esté tomando la decisión de incorporar un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo).

Fuente: Elaboración propia

Una vez consensuada la futura colaboración con la contraparte que parezca más idónea para un proyecto de este tipo, es importante redactar un primer convenio (disponible a modo de ejemplo en el anexo III.1) que recoja las bases de la colaboración a modo de código deontológico. Los principios mínimos que la entidad o entidades del Norte y la contraparte local deberán acordar son: fomento de buenas prácticas, de la transparencia y de los procesos participativos, establecimiento de los



cauces de comunicación entre ambas partes (tanto formales como informales), búsqueda de fórmulas locales para fomentar el emprendimiento asociativo antes que el individual y compromiso de incluir el enfoque de género de forma transversal en todas las etapas y ámbitos de la colaboración. Es importante asimismo comenzar a incorporar aspectos prácticos que más adelante irán concretándose poco a poco, como el sistema de seguimiento y justificación de actividades y los gastos correspondientes.

## 4.2 Identificación del territorio

El objetivo fundamental de la fase de identificación es el conocimiento y caracterización de la realidad donde se desarrollarán las acciones de promoción del emprendimiento asociativo.

Los factores de desarrollo pueden resultar especialmente decisivos si se tienen en cuenta en la fase de identificación del territorio (territorio más allá de la localización geográfica de la acción, entendido aquí como un concepto que incluye a todas las personas y entidades involucradas directa o indirectamente, así como los recursos materiales, la cultura y la historia de la zona). En concreto, será necesario incorporar en el análisis de los factores de desarrollo los elementos propios del fomento del emprendimiento asociativo:

- Procesos participativos en el seno de las entidades; en especial de la contraparte y de la población beneficiaria.
- Cauces y protocolos de comunicación (tanto existentes como a implantar) entre todas las partes implicadas en el proyecto (entidad del Norte, contraparte población beneficiaria y otros colectivos y organizaciones participantes).
- Enfoque de género (si existiese) en el seno de la entidad del Norte y de la contraparte, en las estructuras tradicionales de la población local y en otros espacios que atañesen al proyecto. Incluye la recogida de datos directamente de las mujeres (como, por ejemplo, sus horarios, quién emprende



tradicionalmente en la zona y en qué en función de su sexo y qué trabas legales o culturales tienen las mujeres en este campo), el desglose de los datos recogidos, la identificación de acciones concretas que faciliten la participación de las mujeres en el proyecto (tanto en el cuadro técnico de la/s entidad/es del Norte y de la contraparte local como entre la población beneficiaria).

- Estratificación social, económica y cultural de la población beneficiaria, cara a identificar colectivos prioritarios (jóvenes, mujeres y otras personas menos favorecidas socialmente), establecer un sistema adecuado de acceso al crédito y realizar un itinerario formativo adaptado a las personas beneficiarias.
- Cultura asociativa.
- Cultura emprendedora, en general, y cultura emprendedora asociativa, en particular, en el territorio donde se realizará la acción cara a buscar fórmulas locales válidas.
- Cultura del crédito en el territorio.
- Fuentes de financiación válidas en el contexto geográfico y cultural donde se implantará la intervención.

Los aspectos anteriores específicos del fomento del emprendimiento asociativo a tener en cuenta en esta fase de identificación del territorio se pueden englobar dentro de los factores de desarrollo siguientes a tener en cuenta en todo proyecto de cooperación internacional: capacidad institucional, factores tecnológicos, aspectos socioculturales y factores económicos y financieros. Cabe destacar que cada uno de estos elementos puede corresponder a más de un factor de desarrollo. Asimismo, es necesario contemplar los enfoques de género y participativo de forma global y asegurarse de que se incluyen en el análisis de cada uno de los factores. La figura 4.3 sintetiza los aspectos a tener en cuenta en la identificación de un territorio donde se pretende implantar un proyecto de fomento del emprendimiento colectivo.





Figura 4.3: Factores de desarrollo a tener en cuenta en la fase de identificación de un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo

		ENFOQUE DE GÉNERO			
		PROCESOS PARTICIPATIVOS			
		FACTORES TECNOLÓGICOS	ASPECTOS SOCIOCULTURALES	FACTORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LAS ENTIDADES INVOLUCRADAS
<b>FACTORES DE DESARROLLO</b>	Procesos participativos en las estructuras tradicionales de la población beneficiaria			Procesos participativos en el seno de las entidades socias	
	Cauces y protocolos de comunicación en las estructuras tradicionales de la población beneficiaria			Cauces y protocolos de comunicación habituales	
	Situación de la mujer en las estructuras tradicionales de la población beneficiaria			Enfoque de género en el seno de las entidades socias	
	Cultura asociativa en las estructuras tradicionales de la población beneficiaria				
	Cultura emprendedora en las estructuras tradicionales de la población beneficiaria				
	Cultura emprendedora asociativa en las estructuras tradicionales de la población beneficiaria				
	Estratificación social y cultural de la población beneficiaria				
	Estratificación económica de la población beneficiaria				
	Cultura del crédito de la población beneficiaria				
				Fuentes de financiación válidas para el proyecto y corresponsabilidad financiera	

Fuente: Elaboración propia

La identificación del territorio en proyectos de cooperación para el desarrollo suele ser asumido por un cuadro técnico de la/s entidad/es del Norte con el apoyo de la



contraparte local. Sin embargo, si se persigue generar desarrollo sostenible, endógeno y participativo mediante un proyecto centrado en promover el emprendimiento colectivo, es necesario concebir a la comunidad local como protagonista. Entonces, tanto la/s entidad/es del Norte como la contraparte del Sur se encargarán de proporcionar personas facilitadoras expertas en procesos participativos que servirán de mediadoras en un proceso de autodiagnóstico por parte de la comunidad local. Para ello deberán contar con el respaldo institucional local donde se procurará obtener todas o una parte de esas personas facilitadoras, sorteando en la medida de lo posible culturas organizativas formales, verticales y jerárquicas, poco permeables a la participación popular, desgraciadamente predominantes en muchas sociedades, del Norte o del Sur. El objetivo final es la implicación ciudadana que ayudará a determinar si existen las bases mínimas para implantar un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo en un determinado territorio.

En otros términos, es crucial complementar enfoques convencionales como el del Marco Lógico, que a veces son aplicados de modo excesivamente jerárquico, burocrático, rígido y lineal, con metodologías más participativas, abiertas, flexibles y adaptables donde se vean implicadas todas las instituciones, el personal técnico y expatriado, las entidades sociales y empresas locales y, sobre todo, la población beneficiaria, con el objetivo de identificar, diseñar y poner en marcha un proyecto de desarrollo comunitario endógeno, alternativo y sostenible. Se trata de un objetivo complejo de llevar a la práctica en cada situación real, pero crucial para sentar las bases de un camino que realmente mejore la calidad de vida de un amplio espectro de población en el largo plazo.

Por otra parte, una de las dificultades habituales en la fase de identificación es la falta de recursos materiales y de tiempo. Se estima necesario un periodo mínimo de entre tres y seis meses para llevar a cabo una identificación válida para este tipo de proyectos.

En definitiva, la entidad del Norte, la contraparte y, en la medida de lo posible, otros



agentes, deberán diseñar y/o desplegar conjuntamente técnicas y herramientas, incluidas en su caso algunas modernas como las redes sociales, para conocer de forma crítica y en profundidad la realidad, en general, y los factores de desarrollo necesarios, en particular, para poner en marcha un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo. Para ello, se perseguirá la constitución de grupos motores y de una comisión de seguimiento con las personas más involucradas que irán poco a poco asumiendo mayores cuotas de autonomía frente al cuadro técnico moderador propuesto por la entidad del Norte y por la contraparte. Estos grupos deberán ser el germen de futuras organizaciones locales, como asociaciones y cooperativas, surgidas desde las propias bases, y que permitirán articular y defender sus intereses y crear sinergias durante la totalidad del ciclo del proyecto.

#### **4.3 Consenso sobre las bases fundamentales, formulación y búsqueda de financiación conjunta para el proyecto**

Tras la recogida de la información relevante en la fase de identificación, debe realizarse una devolución del diagnóstico a la población local con el objetivo de confirmar si existe el caldo de cultivo necesario para la implantación de un proyecto de este tipo y, si así fuese, ajustar el futuro plan de trabajo a la realidad local, acordando las bases fundamentales de la colaboración entre las entidades socias. En particular, será necesario haber acordado fórmulas locales para promocionar el emprendimiento asociativo o colectivo frente al individual, favorecer el emprendimiento femenino y de otros colectivos desfavorecidos (personas jóvenes, con discapacidades, en mayor riesgo de exclusión social, pertenecientes a etnias especialmente desfavorecidas, etc.), adecuar la totalidad del itinerario emprendedor al estrato cultural, social y económico de la población beneficiaria y sentar las bases que más adelante asegurarán el acceso al crédito de las iniciativas económica y socialmente viables. Como resultado de este consenso, se redactará un convenio de colaboración para la ejecución del proyecto entre las entidades socias (disponible a modo de ejemplo en el anexo VII.1). A partir de aquí comienza la fase clásica de diseño o planificación de la acción a realizar



(habitualmente denominada formulación) y de la búsqueda de financiación para la misma.

La formulación comprende los documentos del proyecto una vez diseñado y habitualmente está condicionada por la estructura definida por las entidades financiadoras en sus convocatorias que, a su vez, suele basarse en el Enfoque del Marco Lógico. Desgraciadamente, es habitual prescindir de una fase de diseño conjunta entre la entidad del Norte y la contraparte en el Sur, ya sea para cumplir con los plazos de las entidades financiadoras en el Norte, por falta de formación en las herramientas clásicas en materia de cooperación para el desarrollo por parte de la contraparte u otros agentes locales, o por carecer la/s entidad/es del Norte de una cultura participativa real. Para paliar esta habitual mala praxis en la formulación de proyectos, será necesario contemplar un segundo período de una duración similar al anterior, tres a seis meses, para el diseño conjunto de la colaboración. El objetivo de la fase de diseño o formulación es poder responder, al menos, a una serie de cuestiones básicas. En concreto, el contenido del documento de un proyecto de promoción del emprendimiento asociativo redactado conjuntamente entre las entidades del Norte y del Sur deberá reunir las respuestas a las cuestiones que deberían haber sido aclaradas en la fase de identificación. Otras consideraciones, sin embargo, surgirán en esta fase. La tabla 4.2 refleja las cuestiones generales a acordar en la formulación.

El primer paso para transferir apropiadamente la metodología de fomento del emprendimiento será convenir con la contraparte cómo adaptar la cadena de emprendimiento a la realidad local, documentar los procesos a seguir (incluyendo los puntos críticos) y adaptar los materiales a utilizar. Si se pretende asimismo favorecer el emprendimiento asociativo e incluir el enfoque de género de forma transversal, ambos conceptos deberán estar integrados desde la concepción del itinerario. El resultado de esta transferencia debería quedar reflejado al menos en tres documentos: un manual de procedimientos, una guía que incluya las medidas de género contempladas en el proyecto y una guía para incorporar al itinerario el emprendimiento asociativo.



Tabla 4.2: Contenidos mínimos del documento de formulación del proyecto

<b>QUÉ se va a hacer</b>	Aumento de las capacidades emprendedoras colectivas, especialmente de mujeres y de otros grupos vulnerables.
<b>DÓNDE se va a hacer</b>	Localización exacta del proyecto, área de influencia y escala geográfica abarcable.
<b>A QUIÉN se dirige la acción</b>	Población beneficiaria del proyecto (mujeres, asociaciones tradicionales, grupos de líderes locales, grupos de jóvenes, profesorado y alumnado de los establecimientos educativos y comisiones de crédito) y cuadro técnico y director de la contraparte. Será necesario acordar los criterios de acceso al proyecto y la escala abarcable.
<b>CON QUIÉN se va a contar</b>	Descripción detallada de las entidades socias responsables del proyecto, de otras posibles entidades involucradas (autoridades tradicionales y legales, entidades de microcréditos, establecimientos educativos y otras entidades afines), de la población beneficiaria (mujeres, asociaciones tradicionales, grupos de líderes locales, grupos de jóvenes, cuadro técnico de la contraparte, profesorado y alumnado de los establecimientos educativos, comisiones de crédito, comité director de la contraparte) así como de posibles personas perjudicadas o que podrían oponerse al proyecto (maridos o compañeros de las mujeres beneficiarias).
<b>POR QUÉ se va a actuar</b>	Analizar el desarrollo económico, los niveles de desempleo, la comercialización de productos, la cultura emprendedora y las dificultades de la población para crear empresa y acceder a financiación en la región en donde se pretender incidir mediante el proyecto cara a justificar la colaboración.
<b>PARA QUÉ se va a actuar</b>	Descripción de los objetivos que se persiguen, tanto de orden general (aumento de la calidad de vida de la población beneficiaria), como más concretos (aumento de la capacidad emprendedora de la población beneficiaria).
<b>CÓMO se va a hacer</b>	Descripción de la adaptación de las fases del itinerario o cadena de emprendimiento asociativo al entorno local y de las actividades previstas con este fin.
<b>CUÁNDO se va a hacer</b>	Coincidiendo con las convocatorias de las entidades financiadoras en el Norte, se planificarán colaboraciones con duración anual y horizonte temporal de actuación de al menos una década.
<b>CON QUÉ se va a hacer</b>	Descripción de los recursos materiales (equipamiento de la sede local), humanos (cuadro técnico local y expatriado y personas expertas locales y expatriadas) y económicos (presupuesto de la colaboración incluyendo la aportación de un fondo rotatorio para la financiación de iniciativas si no fuesen posibles otras fuentes de financiación) necesarios para la ejecución del proyecto.
<b>CUÁLES son los riesgos</b>	Situación política del país, colaboración de las autoridades locales, interés de la población local en el proyecto (especialmente las mujeres), interés del cuadro técnico de la contraparte en las formaciones, disponibilidad de los recursos por parte de las entidades socias, viabilidad de las iniciativas y posibilidad de acceso al crédito de las iniciativas viables.
<b>CÓMO se medirá el éxito del proyecto</b>	Véanse los epígrafes 4.5 y 4.6 donde se definen los indicadores de los objetivos y de los resultados que pretenden alcanzarse, de forma que el seguimiento y la evaluación permitan valorar si estos se han conseguido o no y en qué medida.
<b>Otros aspectos a reflejar en el documento:</b>	
<b>Las herramientas para la sistematización de la experiencia</b>	Registro documental y elaboración de procedimientos.
<b>El enfoque de género</b>	Medidas de género contempladas en la proyecto.
<b>Matriz de planificación</b>	Matriz del proyecto.

Fuente: Elaboración propia



Figura 4.4: Propuesta de cadena de emprendimiento en el Sur

	FORMACIÓN EN CULTURA EMPRENDEDORA, ASOCIATIVA Y ENFOQUE DE GÉNERO	PROMOCIÓN EMPRENDEDORA INTEGRAL			
		CAPTACIÓN DE PERSONAS EMPRENDEDORAS	MADURACIÓN DE IDEAS EMPRENDEDORAS	CREACIÓN DE EMPRESA	CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL
A QUIÉN SE DIRIGE	Población beneficiaria Cuadro técnico y director de la contraparte	Población beneficiaria			
ACTIVIDADES	Talleres y cursos Programas educativos para el fomento de la cultura emprendedora en centros educativos locales	Talleres de sensibilización Campañas de difusión del proyecto Búsqueda de fórmulas locales asociativas	Talleres de autoevaluación o maduración de ideas Talleres para la redacción del plan de empresa	Formalización jurídica y legal de la empresa Acceso a financiación Talleres de gestión empresarial básica	Programa de asesoramiento específico para la consolidación empresarial
PUNTOS CRÍTICOS	Búsqueda de personas locales expertas en cultura emprendedora, asociativa y enfoque de género	Criterios de acceso al proyecto de la población beneficiaria	Toma de decisión sobre la viabilidad económica o social de las iniciativas que completen el plan de empresa	Condiciones de acceso a la financiación	Búsqueda de personas locales expertas en asesoramiento específico
MATERIALES A ADAPTAR	Política de género de la contraparte (si no existiese)	Materiales para los talleres de sensibilización y las campañas de difusión	Materiales para los talleres de autoevaluación y plan de empresa	Hoja informativa sobre las opciones jurídicas para la constitución de la empresa y sobre los trámites legales	Materiales para los talleres de asesoramiento específico
	Materiales para los talleres y cursos en cultura asociativa, emprendedora y enfoque de género	Ficha de solicitud de asesoramiento	Itinerario emprendedor	Condiciones de acceso a los microcréditos y modalidades de los mismos Materiales para los talleres de gestión empresarial básica	Informes sobre la consolidación empresarial
					Ficha de registro de consultas
	Manual de procedimientos, medidas de género para facilitar el acceso de las mujeres en todas las etapas de la cadena y guía para fomentar el emprendimiento asociativo entre la población beneficiaria				

Fuente: Elaboración propia



La figura 4.4 refleja los aspectos más significativos de la propuesta de la cadena de emprendimiento en el Sur, incluyendo sus dos bloques diferenciados: formación y promoción emprendedora integral. Además, en un proyecto que pretende favorecer el emprendimiento asociativo y el enfoque de género, será necesario incluirlos en la cadena de emprendimiento como parte importante de la misma. La figura 4.4 incluye además las actividades a realizar en cada uno de los bloques, los puntos críticos y los materiales a adaptar de los que se debe servir el proyecto para facilitar la consecución de sus objetivos. Como puede verse en esta última figura, la propuesta de cadena de emprendimiento asociativo en el Sur comprende dos fases fundamentales:

- **Formación en cultura y promoción emprendedora, asociacionismo y enfoque de género.** Mediante esta fase se pretende sensibilizar y formar tanto a la población beneficiaria como al cuadro técnico y director de la contraparte. Para ello, se programarán dos actividades fundamentales: talleres y cursos sobre promoción emprendedora, asociacionismo y enfoque de género y la creación de un programa educativo sobre la cultura emprendedora asociativa, cara a su implantación en un centro escolar local. El punto crítico de esta fase será la búsqueda de personas expertas locales en cultura y promoción emprendedora, asociacionismo y enfoque de género. Los materiales resultantes de esta fase serán los siguientes:
  - Política de género de la contraparte (si no la tuviese).
  - Materiales para los talleres, cursos y programas educativos.
- **Promoción emprendedora integral.** Esta fase se subdivide a su vez en la captación de personas y grupos emprendedores, la maduración de ideas emprendedoras, la creación de empresa y la consolidación empresarial. Para avanzar a lo largo de dichos eslabones, se precisan actividades como talleres de sensibilización, campañas de difusión del proyecto y búsqueda de fórmulas locales asociativas; talleres para la autoevaluación de las iniciativas y para la



redacción del plan de empresa; acompañamiento para la constitución jurídica de la empresa y para el acceso a financiación y talleres en gestión empresarial básica; y un programa de acompañamiento para la consolidación empresarial.

Los puntos críticos a acordar entre las entidades socias son los que se indican a continuación:

- La población beneficiaria y los criterios de acceso al proyecto (disponible a modo de ejemplo en el anexo VI.2).
- Las fórmulas locales para favorecer el emprendimiento colectivo y/o de mujeres en el proyecto (disponible a modo de ejemplo en el anexo VII.7).
- Las fórmulas de financiación disponibles y las condiciones de acceso a las mismas (disponibles a modo de ejemplo en los anexos VI.3 y VII.6).
- La composición del comité responsable de decidir sobre la viabilidad de las iniciativas que accederán a financiación.

Los materiales a adaptar por parte de la contraparte comprenderán los necesarios para los talleres de sensibilización y las campañas de difusión, para los talleres de autoevaluación y el plan de empresa (disponibles a modo de ejemplo en los anexos VII.4 y VII.5 respectivamente), las hojas informativas sobre las posibles constituciones jurídicas de la empresa y trámites legales necesarios así como los documentos de soporte para los talleres de asesoramiento específico. También se contará con fichas de solicitud de asesoramiento (disponible a modo de ejemplo en el anexo VII.2), hoja informativa sobre el itinerario emprendedor a completar por la persona o grupo emprendedor (disponible a modo de ejemplo en el anexo VI.11), las condiciones de acceso a los microcréditos y modalidades de los mismos (disponible en el anexo VI.3 a modo de ejemplo), los materiales para los talleres de gestión empresarial básica, las ficha de consultas (disponible en el anexo





VII.3), las medidas de género contempladas para facilitar el acceso de las mujeres en todas las etapas de la cadena (disponible en el anexo VII.7 a modo de ejemplo), un manual de procedimientos (disponible en el anexo VI.9 a modo de ejemplo) y una guía para fomentar el emprendimiento asociativo entre la población beneficiaria.

Finalmente la búsqueda de financiación no deberá limitarse a las convocatorias de entidades en el Norte sino que podrá alcanzar a otras entidades afines al fomento del emprendimiento asociativo tanto en el Norte como en el Sur (como pueden ser centros de empresas u otras ONGD desarrollando programas similares). Si, como es frecuente en cooperación para el desarrollo, la contraparte no puede contribuir con una aportación económica importante, se reflejarán otras vías de aportación material y/o humana en el documento de formulación (vías que conviene mencionar en cualquier caso pero más cuando son las principales o las únicas).

#### **4.4 Puesta en marcha del proyecto de promoción del emprendimiento**

Se entiende por puesta en marcha la secuencia de actividades necesarias para dar por formalmente comenzado el proyecto de fomento del emprendimiento asociativo en un territorio del Sur. Estas actividades comprenden la elección definitiva de la entidad (o entidades) que gestionará/n las actividades (habitualmente la contraparte local en consorcio con la entidad o entidades del Norte) y la constitución de su sede tanto física como jurídica (si no existiesen), las decisiones con respecto al personal del proyecto, la preparación de los materiales necesarios, el establecimiento de los procedimientos de la metodología de promoción y para ir sistematizando el conocimiento generado, el acondicionamiento de los espacios para la recepción, formación y asesoramiento de las personas y colectivos emprendedores, la promoción del proyecto y de sus instalaciones, la captación de personas y colectivos emprendedores y, finalmente, la puesta en marcha de los procedimientos y, si es el caso, la inauguración de la sede (en muchos casos no se trata de poner en marcha una sede completa nueva sino de hacer uso de instalaciones de la contraparte ya disponibles con las modificaciones que se



vean necesarias).

A lo largo de este apartado se describen cada una de estas actividades y mediante la figura 4.5 se ofrece un cronograma orientativo.

Figura 4.5: Cronograma tipo para la fase de puesta en marcha de un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo en el Sur

ACTIVIDADES		MES					
		1	2	3	4	5	6
Elección de la entidad gestora y constitución de su sede		■					
Personal	Selección del cuadro técnico	■					
	Formación del personal		■	■			
Establecimiento de los procedimientos	Preparación de los materiales necesarios			■	■		
	Planificación de la sistematización necesaria			■	■		
Acondicionamiento de la sede y de los espacios dedicados a la promoción del emprendimiento	Acondicionamiento y equipamiento		■				
	Apertura al público del espacio específico para la recepción de las personas emprendedoras					■	
Promoción del proyecto, de su sede y de sus instalaciones						■	■
Captación de personas y grupos emprendedores					■	■	
Puesta en marcha de los procedimientos e inauguración de la sede							■

Fuente: Elaboración propia

Es necesario precisar que, aunque algunas de las actividades anteriores, como la promoción del proyecto (o programa, cuando se incorpora la visión de largo plazo), la captación de colectivos emprendedores o la formación del personal, han de ser continuas a lo largo de toda la vida de dicho proyecto (o programa), el esquema se refiere al esfuerzo inicial para comenzar la actividad, mucho mayor que el necesario una vez el proyecto esté insertado en la comunidad.

#### 4.4.1 Elección de la entidad gestora y constitución de su sede

Para asegurar la sostenibilidad del proyecto, la entidad gestora del proyecto debe coincidir con la contraparte local. Asimismo será necesario formar un comité director del proyecto de fomento del emprendimiento asociativo, que puede o no coincidir con el comité director de la contraparte. Entre otros aspectos, dicho comité deberá asegurar la representación femenina en el mismo.



En el caso de que sea necesario crear una entidad autónoma con personalidad jurídica propia, esta deberá constituirse legalmente en esta etapa. Habitualmente coincide con la forma jurídica de una ONGD propia de las leyes y prácticas del país donde se encuentren la contraparte y la población beneficiaria. En algunos casos se constituirá como una unidad dentro de un ente público o privado, como un ayuntamiento o una institución educativa local. Además de la constitución jurídica de la entidad gestora, podría ser necesario procurar otras tareas administrativas como el alta de su sede, la apertura de cuentas bancarias, la preparación de modelos de contratos, etc.

#### ***4.4.2 Selección y formación del personal***

En función de los servicios que va a ofrecer el proyecto de fomento de emprendimiento asociativo, habrá que determinar sus necesidades de personal. Asimismo, estas necesidades se verán condicionadas por los recursos económicos disponibles.

De forma simplificada, será necesario un comité director (que tomará las decisiones sobre la viabilidad de las propuestas emprendedoras, entre otras funciones) y un cuadro técnico, que acompañará a las personas y colectivos emprendedores. Al insertarse el proyecto de fomento del emprendimiento en programas más amplios de cooperación para el desarrollo y al haber seleccionado a la contraparte como entidad responsable del mismo, el comité director coincidirá habitualmente con el equipo director de la contraparte. Sin embargo, debería asegurarse que se implican en el comité director autoridades locales formales o tradicionales, entidades financiadoras y, en menor medida, la/s entidad/es del Norte, asegurando en todos los casos una presencia de mujeres lo más participativa y paritaria posible.

El personal del proyecto es la piedra angular de su funcionamiento. El éxito de su trabajo en regiones del Sur dependerá, en gran medida, de la calidad del cuadro técnico designado para dirigirlo. Para proyectos de este tipo en el Sur deberán cubrirse las siguientes posiciones:



- Gerencia.
- Administración y contabilidad.
- Secretaría y/o recepción.
- Formación en cultura emprendedora, asociativa, procesos participativos y enfoque de género.
- Acompañamiento integral a la persona emprendedora.
- Asesoramiento específico.

Según los recursos disponibles, el comité director de la contraparte y la entidad del Norte acordarán las personas designadas para cada posición, pudiéndose dar el caso de que se trate de una sola persona; en muchos casos, incluso, habrá que agrupar varias de esas posiciones para ser ocupadas por la/s misma/s persona/s. La contraparte podrá aportar recursos humanos propios para dar apoyo al cuadro técnico del proyecto de fomento del emprendimiento o integrarse en el mismo en la totalidad de su jornada o durante una parte de esta.

Asimismo, las entidades socias deberán acordar los requisitos necesarios para la selección del personal responsable del proyecto y tener previsto un período de formación previo al inicio de actividades. En este momento puede ser útil la estancia del cuadro técnico en otros centros de empresas o agencias de desarrollo local, ya sean del Norte o del Sur, de modo que pueda aprender de manera práctica su funcionamiento real. Para concentrar el plan formativo a los aspectos específicos de promoción emprendedora y de gestión de proyectos, convendrá que las personas seleccionadas posean de antemano un bagaje medio o alto en gestión económica y empresarial. Se hace aquí referencia al esfuerzo formativo en la puesta en marcha del proyecto, aunque ha de insistirse en que la formación deberá estar presente durante todo el ciclo de vida del mismo.

Un factor clave para la gobernabilidad del proyecto es la relación entre su cuadro técnico y su comité director. Se deben delimitar claramente desde un principio las responsabilidades de cada uno ya que el proyecto no podrá funcionar si depende de



que el comité director se reúna habitualmente para tomar decisiones de gestión cotidianas. Al primero competen las decisiones operativas profesionales habituales en el marco de las decisiones estratégicas de corto, medio y largo plazo establecidas por el segundo.

#### ***4.4.3 Establecimiento de los procedimientos***

Es fundamental definir los procedimientos tanto internos (dentro de la contraparte o entre la contraparte y la/s entidad/es del Norte, por ejemplo) como los externos (entre la contraparte, la población beneficiaria y otros agentes involucrados en el proyecto).

Como resultado de la etapa anterior de formulación, ya estarán acordadas las vías para la toma de decisiones necesarias, el itinerario global de la persona emprendedora y los puntos críticos del proyecto, así como los materiales necesarios en cada una de las etapas. Además, es crucial que el cuadro técnico responsable del proyecto tenga un manual de procedimientos (como el disponible a modo de ejemplo en el anexo VI.9).

Cara al seguimiento del proyecto y a la sistematización del conocimiento generado, será necesario establecer los registros e informes necesarios en cada una de las etapas de la metodología de fomento del emprendimiento a poner en marcha. Este punto se aborda de forma más extensa en el epígrafe 4.6.

#### ***4.4.4 Acondicionamiento de la sede y de los espacios dedicados a la promoción del emprendimiento***

Como ya se había indicado, los recursos de la contraparte y del proyecto condicionarán la viabilidad de establecer una sede física donde recibir a los colectivos emprendedores. Asimismo, se determinarán otros espacios posibles dedicados a la promoción del emprendimiento (tanto en la sede de la contraparte como en otros lugares tradicionales de reunión de la población local) en función de las actividades programadas: sesiones de motivación, talleres formativos, sesiones en cultura asociativa, un semillero de ideas, un centro de empresa, etc.



#### ***4.4.5 Promoción del proyecto, de su sede y de sus instalaciones***

Este conjunto de actividades irá dirigido a facilitar el conocimiento del proyecto por la comunidad. Se deberá realizar una campaña bastante amplia en los medios de comunicación locales así como mediante otras fórmulas tradicionales que pueden incluir talleres, charlas, presentaciones o cualquier evento cultural o religioso que pueda aprovecharse como plataforma para dar a conocer los potenciales beneficios sociales y empresariales del proyecto. Además sería interesante realizar actividades para obtener apoyos económicos adicionales que ayuden a financiar la inversión o los costes de funcionamiento así como establecer acuerdos de cooperación con otras organizaciones que trabajen en alguno de los aspectos afines a lo aquí tratado.

#### ***4.4.6 Captación de personas y grupos emprendedores***

Es imprescindible realizar una labor activa de captación y formación de personas y grupos emprendedores, sin esperar a que la sede del proyecto esté inaugurada. Se deben realizar cursos o talleres de motivación o sensibilización, de creación de empresas, de generación de ideas, etc., de manera que se vaya generando una masa de grupos emprendedores interesados en poner en marcha su propia empresa, o mejorar sustancialmente una preexistente, y que vaya creciendo el interés de la sociedad por el nuevo proyecto. Si además se incluye sensibilización en cultura asociativa y enfoque de género en esta fase se facilitará la presencia real de emprendimiento colectivo y de mujeres.

#### ***4.4.7 Puesta en marcha de los procedimientos e inauguración de la sede***

Una vez concluidas las etapas anteriores, se inaugurará la sede del proyecto y se pondrán en marcha los procedimientos establecidos. Si la labor paralela de promoción, captación y formación de grupos emprendedores de la comunidad ha sido buena, la sede del proyecto se inaugurará con personas emprendedoras dentro, lo cual conlleva evidentes ventajas económicas y de imagen.



#### 4.5 Trabajo en red, intercooperación y seguimiento

Existen dos conceptos que no se tienen que integrar necesariamente al final del ciclo de la metodología de fomento del emprendimiento. De hecho, se debe recurrir al trabajo en red (y, por tanto, a la intercooperación como una forma concreta de trabajo en red) y al seguimiento de forma transversal a lo largo del ciclo del proyecto.

El concepto de intercooperación (o cooperación entre cooperativas, asociaciones y otras empresas de la economía social) se entiende como el hecho cooperativo que empieza cuando diversas personas cooperan entre sí para crear una empresa cooperativa. Se trata del paso natural e imprescindible para alcanzar con eficacia los objetivos propios del proyecto, es decir, fomentar el emprendimiento asociativo frente al individual. La intercooperación es el desarrollo básico de la cooperación, ya que así como una cooperativa existe para la acción conjunta de sus integrantes, la intercooperación entre cooperativas es la suma de sus acciones, uniéndose para trabajar conjuntamente y buscar sinergias con objetivos comunes. Y en territorios donde no exista cultura asociativa o donde sea difícil integrarla en la promoción del emprendimiento cobra especial importancia el concepto de intercooperación. Además, se puede aceptar la afirmación que el cooperativismo es más competitivo cuanto más participativo. Con el objetivo de fomentar la intercooperación, la contraparte deberá buscar fórmulas locales donde reunir a las personas y grupos emprendedores y empresarios del proyecto.

Más allá de la intercooperación entre personas y/o grupos emprendedores, se debe aspirar a establecer redes con otras entidades que puedan beneficiar al proyecto. Las ventajas del trabajo en red son claras cuando se habla de desarrollo local o territorial, incorporando en dichas relaciones no solo a las entidades especializadas en la promoción empresarial, sino también a otras instituciones y agentes que operan en su entorno. La idea es que, en la medida de lo posible, estén representados en el proyecto todos los agentes sociales, políticos y educativos que tengan alguna relación con el desarrollo y la creación de empresas en el entorno local. Para alcanzar altos



niveles de trabajo en red, la contraparte y la/s entidad/es del Norte deberán realizar una búsqueda activa de organizaciones afines tanto públicas como privadas.

El seguimiento de un proyecto tiene por objetivo fundamental conocer en cada momento de la acción en qué estado se encuentra esta, con el fin de ir realimentando el proceso. Busca, por tanto, un conocimiento crítico y actualizado, probablemente menos profundo que el que se obtiene en una evaluación pero, a cambio, de carácter más cotidiano (las evaluaciones no se hacen más que cada varios años, el seguimiento ha de estar presente durante todo el proceso). Además, su éxito depende en gran medida de la implicación de la contraparte y de la participación de todos los agentes implicados mediante tareas como las siguientes:

- Preparación de informes y fichas de seguimiento (disponibles a modo de ejemplo en el anexo VIII). La contraparte y la entidad del Norte deberán acordar el formato y la periodicidad de dichas herramientas.
- Búsqueda de indicadores (desglosados por género).
- Reuniones y debates periódicos.
- Negociación suficiente en caso de necesidad de rediseño.

La figura 4.6 muestra, a modo de ejemplo, una propuesta de indicadores específicos a cada fase de la cadena de emprendimiento en el Sur y la figura 4.7 las fuentes de registro para la sistematización del conocimiento generado. Cabe destacar que esos indicadores tendrán que desglosarse por género y también por número de iniciativas colectivas e individuales. Es muy importante acordar la periodicidad necesaria de los informes de seguimiento entre las entidades socias así como los registros necesarios de cada una de las acciones. Además de los indicadores cuantitativos (que a menudo adolecen de una visión estrecha y de corto plazo) se recomienda el esfuerzo de incluir indicadores cualitativos que darán una idea más completa de la calidad y la participación en la colaboración.





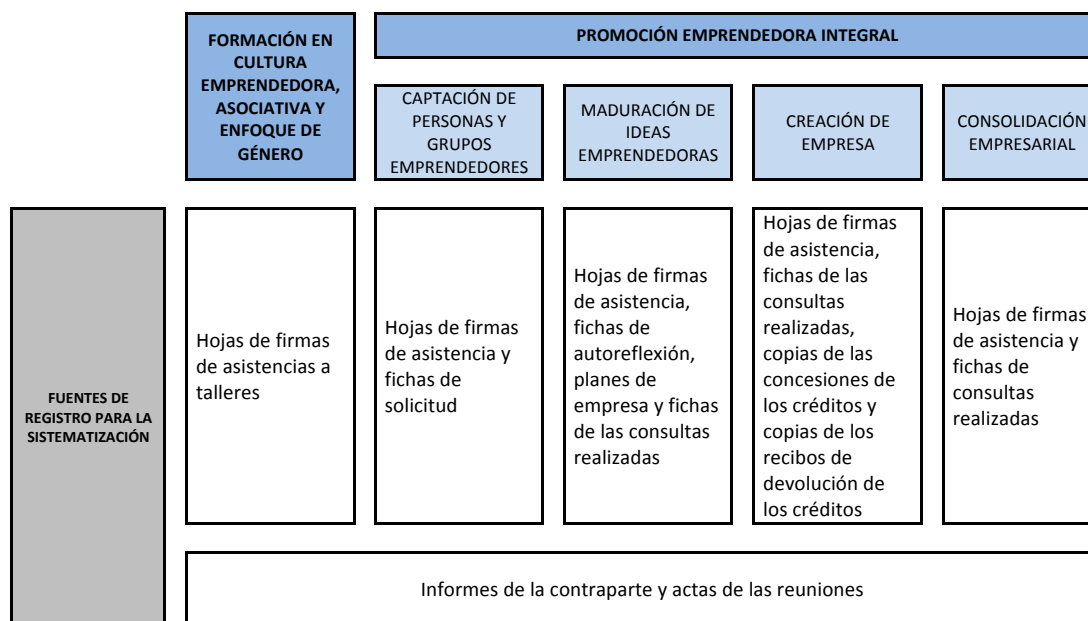
Figura 4.6: Indicadores específicos a la cadena de emprendimiento

	FORMACIÓN EN CULTURA EMPRENDEDORA, ASOCIATIVA Y ENFOQUE DE GÉNERO	PROMOCIÓN EMPRENDEDORA INTEGRAL			
		CAPTACIÓN DE PERSONAS Y GRUPOS EMPRENDEDORES	MADURACIÓN DE IDEAS EMPRENDEDORAS	CREACIÓN DE EMPRESA	CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL
INDICADORES CUANTITATIVOS (SEGREGADOS POR GÉNERO)	Número de talleres y cursos realizados y personas participantes	Número de talleres de sensibilización realizados y personas participantes	Número de talleres de autoevaluación realizados y personas participantes	Número de empresas constituidas jurídica y legalmente	Número de peticiones de asesoramiento específicos
	Número de centros escolares que participan en el proyecto y personas participantes en el programa escolar	Número de campañas realizadas	Número de talleres para la redacción del plan de empresa y personas participantes	Número de iniciativas que acceden a financiación	Número de encuentros de asesoramiento específico
		Número de personas que solicitan acceder al proyecto	Número de planes de negocio viables	Tasa de devolución de los créditos	Número de empresas que alcanzan los tres años de vida
		Número de grupos emprendedores que solicitan acceder al proyecto	Número de iniciativas lideradas por mujeres y número de iniciativas colectivas	Número de talleres de gestión empresarial realizados y personas participantes	Número de empresas que alcanzan los cinco años de vida
	Número de medidas de género para facilitar el acceso de las mujeres en todas las etapas de la cadena				
	INDICADORES CUALITATIVOS	Calidad de la formación recibida y satisfacción por parte de la población beneficiaria	Adecuación de las campañas de sensibilización y difusión a la estratificación de la población beneficiaria	Adecuación del itinerario a las capacidades de la población beneficiaria	Repercusión en la comunidad del incremento de las actividades de generación de ingresos
		Adecuación de la acción a las fórmulas locales de emprendimiento asociativo		Aumento de las posibilidades de acceso al crédito de la población beneficiaria	
Solidez institucional de la contraparte, calidad de la participación de las mujeres en el proyecto, reducción de la vulnerabilidad de la población beneficiaria más pobre y/o desfavorecida					

Fuente: Elaboración propia



Figura 4.7: Fuentes de registro de la cadena de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

La puesta en marcha de un proyecto supone un ejercicio importante de adaptación a la realidad, la cual variará a menudo respecto al estudio realizado en la identificación. Es fundamental por tanto que los diferentes agentes participantes en el proyecto y, en concreto, quienes están al frente del mismo en la dirección (habitualmente la contraparte), dispongan de flexibilidad estratégica y operativa, esto es, de una adecuada capacidad de reacción y reorganización ante cambios, evitando concepciones meramente ejecutoras y enfoques que en absoluto lleven a una reflexión continua sobre los avances del proyecto. El análisis de participación debe garantizar que en la ejecución todos los aspectos sean comprendidos de igual forma por los agentes participantes (personas beneficiarias y resto de actores involucrados). El seguimiento de todas estas cuestiones hace al proyecto flexible ante los cambios, siendo una útil herramienta para el aprendizaje continuo y facilitadora de una transferencia adecuada de la tecnología intangible (del conocimiento útil) inherente a toda esta metodología, profundizando en el conocimiento que se tenía sobre la realidad (base para futuras intervenciones e imprescindible para reajustes en el diseño del proyecto).



## 4.6 Evaluación

El objetivo fundamental de la evaluación es examinar la concepción de un programa o proyecto, su ejecución y sus resultados, para determinar su eficacia, su impacto, su sostenibilidad y la pertinencia de sus objetivos. En concreto, el propósito de la evaluación para un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo es valorar la solidez de la metodología de la manera más real y fiable posible y, como tal, se trata de una herramienta fundamental para la buena marcha de un proyecto de este tipo. Entre las ventajas de realizar una evaluación formal se pueden destacar las que siguen:

- Proporciona evidencia de la calidad de la metodología y sus servicios.
- Suministra una base sólida para futuras decisiones acerca de la planificación o desarrollo del proyecto.
- Identifica áreas para introducir mejoras.
- Mejora el funcionamiento y las actividades del proyecto.
- Compara el funcionamiento con otros agentes que realicen la misma labor, tanto nacionales como internacionales.
- Constituye una buena base para atraer inversiones, patrocinios, consorcios, etc.
- Permite cumplir requisitos de algunos organismos para el acceso a financiación.

La contraparte debe asumir la necesidad interna de realizar evaluaciones al menos en tres puntos claves del proyecto: al final del mismo (evaluación final), a lo largo de su ejecución (evaluación intermedia) y bastante tiempo después del fin de la colaboración (evaluación ex post). Debe evitarse realizar únicamente las evaluaciones cuando un agente externo las exija para, por ejemplo, acceder a determinadas ayudas. Y, como el resto de acciones propuestas en este manual, también la evaluación ha de enfocarse del modo más participativo que permitan las circunstancias de cada caso: comité para diseñar la propia evaluación donde se halle representado el mayor número de partes interesadas; herramientas participativas para recoger la información; y talleres para



devolución y discusión de los resultados. Eso no impide que, según los casos, se opte porque el propio equipo evaluador sea externo, interno o mixto, existiendo ventajas e inconvenientes entre la objetividad y la profundidad en el acceso a datos relevantes.

Yendo ya a los aspectos más operativos del asunto, las evaluaciones constan de dos etapas: la recogida de la información y el tratamiento posterior de la misma. Para cada una de esas fases se recogen a continuación los puntos clave a tener en cuenta en un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo con enfoque de género.

- **Recogida de información.** En proyectos de este tipo existe un debate importante acerca de cómo medir el éxito de la metodología cuando se observan dificultades como estas:

- Es difícil medir los empleos que se pueden perder en empresas que compiten con las del proyecto.
- Es difícil medir la riqueza que generan las nuevas empresas en la comunidad en la que se insertan.
- Es difícil distinguir si todos los puestos de trabajo creados en las empresas surgidas del proyecto se pueden identificar como consecuencia de la actuación de éste, o si, por el contrario, se hubieran creado igualmente.
- Es difícil determinar la cantidad de puestos de trabajo indirectos generados como consecuencia de la actividad de las empresas del proyecto.
- En definitiva, resulta especialmente difícil medir muchos de los resultados esperados del proyecto, por su carácter cualitativo, difuso o retrasado en el tiempo, como el cambio en la cultura emprendedora, la viabilidad en el largo plazo de los proyectos empresariales puestos en marcha o los beneficios sociales que estos generan en su ámbito de influencia.



Sin embargo y más allá de los indicadores cuantitativos que podrían coincidir con los utilizados para el seguimiento del proyecto, la evaluación de este tipo de actuaciones deberá incluir los componentes o criterios habitualmente recogidos en las evaluaciones de los proyectos de cooperación para el desarrollo tal y como refleja la tabla 4.3.

Tabla 4.3: Criterios para la evaluación de un proyecto de cooperación para el desarrollo

CRITERIOS	INDICADORES
EFICIENCIA	Coste real por actividad y determinación de los insumos utilizados para cada actividad
	Nivel de calidad de la administración de los recursos disponibles
	Existencia de líneas de actuación que permitiesen la consecución de los objetivos con un menor coste o en menor tiempo
	Existencia de posibles solapamientos que permitan evitar costes redundantes
	Adecuación de las actividades a la consecución de los resultados
EFICACIA	Nivel de logro del aumento de la capacidad emprendedora asociativa de la población beneficiaria
	Relación de otros factores que hayan contribuido a la consecución del aumento de la capacidad emprendedora asociativa
IMPACTO	Relación de aspectos positivos y negativos previstos y no previstos por la acción
PERTINENCIA	Validez de los objetivos para justificar el proyecto
	Consideración de la temática del proyecto como prioritaria por la población beneficiaria
	Grado de alcance de la población beneficiaria del proyecto
IMPACTO	Precisión de los objetivos
	Concepción de la metodología adaptada a la capacidad de las personas beneficiarias
	Participación activa de autoridades locales y otros grupos objeto (como mujeres)
	Capacidad de la contraparte para dar continuidad gestora y económica al proyecto
	Grado de elección de tecnologías apropiadas
	Calendarios realistas
	Compatibilidad del proyecto con las condiciones socioculturales locales

Fuente: Elaboración propia

- **Tratamiento de la información recogida y aplicación de medidas correctoras.** Desde el momento en que se disponga de la información, esta se debe ordenar para facilitar su análisis. El trabajo de tratamiento se llevará a cabo mediante cuadros comparativos, estudio de los indicadores y otras herramientas. Una vez desarrollada la evaluación, las lecciones



aprendidas deben sugerir la introducción de los cambios necesarios. La información se utiliza para tomar decisiones, entendida la evaluación como un instrumento fundamental para la gestión del cambio organizativo hacia las mejoras sociales y empresariales.

La contraparte y la entidad del Norte deben analizar los resultados obtenidos en comparación con los previstos en la planificación. Si los resultados no son satisfactorios, hay que presentar propuestas de mejora. Además, se debe prever también una devolución activa de la información y de su análisis, a fin de dinamizar un proceso de toma de decisión y de negociación entre los diferentes agentes involucrados en la metodología. Cabe resaltar que el lenguaje técnico o empresarial de los informes deberá adaptarse al nivel formativo de los diferentes públicos objetivo.

#### **4.7 Consideraciones finales**

La metodología de fomento del emprendimiento asociativo culmina con la asimilación total del proyecto por parte de la contraparte y con la aceptación de la población local sobre las bondades de la misma. Las experiencias analizadas en el capítulo tercero ya pusieron de manifiesto que este tipo de proyectos necesitan de al menos una década para alcanzar su consolidación. La propuesta metodológica desarrollada en este capítulo cuarto comenzaba con un esquema del camino a recorrer al que, lógicamente, era posible superponer las fases clásicas de un proyecto de cooperación para el desarrollo. La receta para fomentar el emprendimiento asociativo en el Sur, más aún cuando se hace favoreciendo la participación equitativa de mujeres y de otros colectivos desfavorecidos, no es sencilla y requiere del rediseño sucesivo de la propuesta metodológica presentada en este capítulo, aprendiendo a incorporar los aciertos y errores que se presenten al llevarla a práctica. A modo de conclusión, se vuelven a revisar las etapas de dicho esquema, reflejadas en la tabla 4.4 junto con sus objetivos principales, las herramientas para alcanzarlos y los documentos resultantes de cada etapa.



Tabla 4.4: Puntos clave en metodología de fomento del emprendimiento asociativo

ETAPAS	OBJETIVO	HERRAMIENTAS	DOCUMENTOS RESULTANTES	DURACIÓN
<b>PRIMEROS CONTACTOS CON POSIBLES ENTIDADES SOCIAS</b>	Determinar la idoneidad de posibles entidades socias y contrapartes	Análisis de los factores reflejados en la tabla 4.1	Convenio de colaboración	3-6 meses
<b>IDENTIFICACIÓN DEL TERRITORIO</b>	Conocimiento y caracterización de la realidad	Análisis de los procesos participativos en la contraparte y población beneficiaria	Informe de la identificación	
		Análisis de los cauces y protocolos de comunicación entre todas las partes involucradas		
		Análisis del enfoque de género en las entidades involucradas		
		Análisis de la estratificación social, económica y cultural de la población beneficiaria		
		Análisis de la cultura emprendedora y asociativa del territorio		
<b>CONSENSO SOBRE LAS BASES FUNDAMENTALES, FÓRMULACIÓN Y BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN CONJUNTA</b>	Acordar fórmulas locales para promocionar el emprendimiento asociativo y femenino, adecuar el itinerario emprendedor a la población beneficiaria y sentar las bases de acceso al crédito de las iniciativas viables	Devolución del diagnóstico a la contraparte y población local	Convenio de colaboración para la ejecución del proyecto entre las entidades socias	3-6 meses
	Redacción de la formulación del proyecto	Taller sobre EML y cadena del emprendimiento reflejada en la figura 4.4	Formulación del proyecto y materiales reflejados en la figura 4.4	
	Búsqueda de fuentes de financiación	Búsqueda de entidades financiadoras y centros de empresas u organizaciones afines	Formulación del proyecto con el formato solicitado por las entidades financiadoras	
<b>PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO DE PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO</b>	Elección de la entidad gestora y constitución de su sede	Medidas para asegurar la representación femenina	Constitución jurídica de la contraparte y del comité director del proyecto	Al menos 10 años
	Selección y formación del cuadro técnico	Talleres y estancias en otros centros de empresa del Norte y del Sur	Requisitos del cuadro técnico y planificación de la formación	
	Establecimiento de los procedimientos y registros necesarios	Talleres y reuniones	Manual de procedimientos	
	Acondicionamiento de la sede y de los espacios dedicados a la promoción del emprendimiento			
	Promoción del proyecto, de su sede y de sus instalaciones	Actividades de difusión adaptadas a la realidad local	Materiales para las campañas de difusión	
	Captación de personas emprendedoras	Actividades de captación adaptadas a la realidad local	Materiales para las campañas de sensibilización	
<b>INTERCOOPERACIÓN, TRABAJO EN RED Y SEGUIMIENTO</b>	Crear empresas cooperativas	Crear espacios y ejemplos de intercooperación	Documento de constitución de empresas cooperativas o asociaciones	
	Establecer redes que beneficien al proyecto	Búsqueda activa de entidades afines al proyecto	Convenios de colaboración	
	Conocimiento crítico y actualizado de las acciones contempladas en el proyecto	Preparación de informes y fichas de seguimiento	Informes y fichas de seguimiento	
		Búsqueda de indicadores	Véase la figura 4.6	
		Reuniones y debates periódicos	Actas de las reuniones	
Negociación para el rediseño	Fichas de las decisiones acordadas			
<b>EVALUACIÓN</b>	Evaluación de la eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y sostenibilidad de la acción	Véase la tabla 4.3	Informe de evaluación	

Fuente: Elaboración propia



**Primeros contactos con posibles entidades socias y contrapartes.** El resultado será acordar un convenio para una futura promoción conjunta del emprendimiento asociativo en un territorio determinado. Como se avanzó en el capítulo tercero con base en consideraciones teóricas que adelantaba el capítulo segundo, la contraparte juega un papel decisivo en el éxito de un proyecto en cooperación para el desarrollo y encontrar a la entidad o entidades socias adecuadas es el primer paso en la metodología de fomento del emprendimiento.

**Identificación del territorio.** La caracterización de la realidad donde se llevará a cabo la acción es la segunda etapa de la metodología. En concreto, habrá que analizar la estratificación de la población beneficiaria y existencia de cultura emprendedora y asociativa en el territorio. Al analizar los procesos participativos y el enfoque de género (si existiese) en el seno de la contraparte y en las estructuras tradicionales locales, se garantizará poder integrar estos dos enfoques en el proyecto. Finalmente, la búsqueda de fórmulas locales para potenciar el emprendimiento cooperativo -en general, el emprendimiento participativo- encierra gran potencialidad como impulsora de desarrollo local (Coque, 2005a).

**Consenso sobre las bases fundamentales, formulación y búsqueda de financiación conjunta.** Esta etapa comprende las bases fundamentales del proyecto a acordar entre las entidades socias (favorecer el emprendimiento colectivo y femenino frente al individual, adecuar la cadena de emprendimiento a la población beneficiaria y concretar el acceso a la financiación) y el plan de actividades y herramientas para conseguir el objetivo del proyecto. La bondad del emprendimiento colectivo así como la necesidad de incluir el enfoque de género en este tipo de proyectos ya se abordaron en el capítulo segundo. Además, ya que la tecnología no es neutra sino que responde a modelos de desarrollo propios de cada cultura y grupo dominante, el uso de determinados instrumentos tecnológicos tangibles o intangibles puede generar dependencia con gran facilidad si no se realiza una transferencia apropiada de los mismos (OCDE, 1989). Durante esta etapa es crucial que la contraparte y la población





beneficiaria lideren la adaptación de las actividades y de los materiales utilizados a lo largo de todo el itinerario emprendedor.

**Puesta en marcha del proyecto.** El énfasis de la puesta en marcha debe estar puesto en cuatro caminos paralelos: la constitución de la sede donde se recibirán a las personas y grupos emprendedores, la promoción de la misma, la captación de personas y grupos emprendedores y la selección y formación del personal adecuado. Es muy importante definir una secuencia de actividades con plazos bien determinados y realizar un seguimiento exhaustivo de los mismos. Retrasos o descoordinaciones entre actividades pueden acarrear importantes perjuicios para el proyecto, como que la población beneficiaria dude de las capacidades de la contraparte para fomentar emprendimiento en la región, como ya puso de manifiesto el estudio de casos del capítulo tercero.

**Intercooperación, trabajo en red y seguimiento.** Para adaptar la metodología a la realidad local se requiere del rediseño sucesivo de la propuesta inicial. El rediseño será fruto de los indicadores que se establezcan para el seguimiento de las acciones programadas. Asimismo, estos indicadores serán útiles para garantizar la sistematización del conocimiento generado por el proyecto. Si además se añade el trabajo en red, cara a compartir y beneficiarse del conocimiento de otras entidades y personas expertas y, en particular, la intercooperación entre las personas o grupos emprendedores, con el objetivo de constituir empresas colectivas o asociaciones, se asegurará el perfeccionamiento constante de la metodología en coherencia con lo ya mencionado sobre gestión del conocimiento al final del párrafo anterior, ahora enfocado de forma más continua a lo largo de todo el ciclo de intervención.

**Evaluación.** La evaluación es una tarea imprescindible en todo proyecto de cooperación y una herramienta básica con vistas a perfeccionar la prestación de servicios a la población emprendedora. La experiencia en el campo del fomento del emprendimiento colectivo en regiones del Sur aún es escasa, por lo que se precisa recopilar resultados de evaluaciones, buenas prácticas y procedimientos con el



objetivo de poder comparar experiencias afines y crear metodologías replicables. Todo ello es coherente con las bases de la gestión del conocimiento en general, y de la transferencia de tecnología apropiada en particular, de que trataba una parte del capítulo 2.



## 5 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y DESARROLLOS FUTUROS

Este capítulo final está dividido en tres apartados. El primero se centra en las principales conclusiones fruto de los capítulos anteriores. En el segundo y tercer epígrafe se exponen, respectivamente, una serie de limitaciones y algunas líneas de investigación que se pudieran derivar de este trabajo.

### 5.1 Conclusiones

Cada uno de los capítulos anteriores se ha cerrado con un epígrafe con detalladas conclusiones sobre sus respectivos contenidos. La revisión de esos epígrafes demuestra que se han cumplido los objetivos propuestos en la introducción de este trabajo. Con el fin de evitar repeticiones estériles, este último capítulo se centra, a modo de conclusiones finales, en los aspectos de fondo más relevantes que ha puesto de manifiesto el presente proyecto.

Uno de los objetivos de este estudio era enlazar los fundamentos teóricos con el análisis de las experiencias en el Sur en el campo de la promoción emprendedora asociativa. Del trabajo realizado se deducen las siguientes conclusiones principales:

- Que, independientemente de la denominación como agencias de desarrollo local o centros de empresas por parte de las entidades responsables de un proyecto en el Sur, se constata la idoneidad de las actividades propias del fomento del emprendimiento asociativo como herramientas útiles para generar desarrollo sostenible en un territorio y que, para asegurar que esta herramienta consolidada en el Norte da respuestas adecuadas y sostenibles a realidades del Sur, es necesario adaptarla a cada entorno local mediante métodos participativos.
- Que se pueden encontrar personas emprendedoras y crear empresa en condiciones muy difíciles. Incluso en regiones realmente desfavorecidas, donde no parece que haya sustrato suficiente como para crear empresas, sólo el



fomento de la cultura emprendedora puede justificar la implantación de un proyecto de este tipo. Así, en regiones del Sur, habrá que poner en marcha una línea de trabajo compuesta de tres fases fundamentales: formación de la población beneficiaria, cuadros y personal de la contraparte en el Sur y de otras entidades implicadas, asesoría al colectivo emprendedor (desde la concepción de una idea empresarial, redacción del plan de negocio, búsqueda de financiación y puesta en marcha de la empresa) y acompañamiento a la población emprendedora desde la puesta en marcha de su empresa hasta la consolidación de la misma .

- Que, para implicar en un proyecto a todas las personas que componen una sociedad y, en particular, a mujeres, colectivos jóvenes o personas desfavorecidas entre otros, es necesario el reconocimiento de las necesidades diferenciadas de estos y de la posición de desventaja con relación a la mayoría de los hombres (o, en su caso, de los hombres maduros). Este hecho implica trabajar hacia una mayor igualdad de oportunidades y de resultados, y un empoderamiento de las mujeres y de otros grupos con menos oportunidades de partida, definiendo un modelo de desarrollo equitativo desde el punto de vista de la perspectiva de género y, en general, de derechos humanos a integrar de forma global en la metodología de emprendimiento propuesta.
- Que, si bien es muy complejo ofrecer una hoja de ruta estándar para el diseño de programas de promoción del emprendimiento en el Sur (aún más cuando se integran los enfoques participativos y de género, se favorece el emprendimiento asociativo frente al individual y se buscan fórmulas locales de apoyo), la idoneidad, liderazgo y responsabilidad de la contraparte local tendrá un papel decisivo en la asimilación y consolidación de la metodología por parte de la población local.



## 5.2 Limitaciones

A continuación se explican las limitaciones que ha sufrido la realización del proyecto fin de carrera.

Se ha utilizado el concepto *Sur* como si se correspondiese con una realidad homogénea que aglomera a todas las regiones pobres del planeta cuando estas son muy heterogéneas. De hecho, el estudio empírico se ha limitado a tres colaboraciones en África Subsahariana. De ahí, que la metodología propuesta sea muy abierta y, por tanto, exija el esfuerzo participativo de búsqueda de fórmulas locales para mantener su validez.

Si en el Norte se conocen los tiempos estándar hasta la consolidación y éxito de los programas de fomento del emprendimiento, en el Sur se trata de un esfuerzo sostenido que puede durar décadas. Ninguna de las experiencias sobre el terreno consiguió alcanzar diez años de colaboración por lo que no se obtuvo la asimilación total de la metodología por parte de la contraparte y población local.

Finalmente, es difícil medir muchos de los resultados esperados de un proyecto de fomento del emprendimiento asociativo en el Sur, por su carácter cualitativo, difuso o retrasado en el tiempo. Caso claro de esto es el objetivo de mejora de la cultura emprendedora de una zona determinada, cuyas manifestaciones se producen en el largo plazo y para el que no existen indicadores demasiado claros.

## 5.3 Desarrollos futuros

Finalmente, se enumeran una serie de potenciales líneas de investigación que sugiere este proyecto.

**Un estudio empírico más amplio.** Metodológicamente, aquí se optó por realizar una investigación cualitativa centrada en tres estudios de caso. Una vez conocidos los aspectos más importantes y las barreras de los proyectos analizados, la investigación



sobre estos tres casos podría prolongarse en el tiempo indagando en qué ha sucedido después en cada uno de ellos, o ampliarse a un estudio de casos más amplio o a un análisis cuantitativo geográficamente más disperso.

**La propuesta metodológica desde el Sur.** Hay que tener en cuenta que la mayoría de las fuentes bibliográficas y personas entrevistadas para la realización de este proyecto provienen del Norte. Asimismo, la propuesta metodológica encierra parte de la lógica occidental de la autora. Si una de las conclusiones de este proyecto fin de carrera es que las contrapartes deben liderar y responsabilizarse de los proyectos de cooperación, faltaría conocer con mayor profundidad la visión de las contrapartes en torno a la metodología propuesta. Por tanto, habría que integrar en la metodología fórmulas locales para los aspectos prioritarios de la misma: cultura asociativa y enfoques de género y participativos.

**Profundización en el nivel de detalle.** Una metodología de estas características exige mucho detalle porque pretende ser leída, comprendida y utilizada por entidades con muy diversos grados de conocimiento sobre promoción emprendedora asociativa. Por tanto, se propone continuar con su elaboración por parte de las contrapartes, profundizando en aspectos como las herramientas de utilización genérica.

**Mayor estudio sobre el emprendimiento social.** Si mediante un proyecto de cooperación para el desarrollo se pretende satisfacer las necesidades de una realidad en el Sur, es importante detectar el emprendimiento social como un valor añadido. Sin embargo, al no tratarse de empresas típicas del sector privado y que no siempre tienen una viabilidad económica, habrá que incorporar indicadores propios para medir su viabilidad con el fin de que las contrapartes acepten y favorezcan este tipo de iniciativas.

**Difusión del documento y nuevos contrastes con personas expertas.** Para la elaboración de la metodología se ha contactado con personas y organizaciones expertas en fomento del emprendimiento asociativo. Se propone, por tanto, la



introducción del documento en redes afines a la finalidad del mismo para su revisión por parte de personas expertas adicionales y posterior difusión, aprovechando la oportunidad para establecer contactos que permitan enriquecer el intercambio de conocimiento en dichas redes.



## 6 BIBLIOGRAFÍA

**AGENCIA NORUEGA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO (1997):** *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores.* Instituto de desarrollo y cooperación - IUDC. Universidad Complutense de Madrid. CEDEAL, Madrid.

**ALCALDE, A.; LÓPEZ, I. (2004):** *Guía práctica para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la Cooperación Española.* Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.

**ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995):** *La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) sobre la Identidad Cooperativa: un informe.* Anuario de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto, p. 71-97. Versión en español de: INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE, *The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity*, XXXI Congress International Cooperative Alliance, Manchester, United Kingdom (September, 20-22).

**ÁLVAREZ, J.; VILANOVA, J. (2000):** *Informe de evaluación del proyecto Apoyo al Movimiento Asociativo Local y Promoción de Microempresas en Niassa, Mozambique,* (sin publicar).

**BAILLO, V. (1992):** *La formación de los recursos humanos como factor de competitividad. Especialización de la mano de obra en los sistemas productivos locales.* Economía Industrial, 287, p. 11-18.

**BONI, A.; FERRERO, G. (1997):** *Introducción a la cooperación para el desarrollo.* Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

**BUENDÍA, I.; LINS, M.L. (2000):** *Nuevas ruralidades y cooperativismo: una perspectiva comparada.* *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 70p. 31-46.

**CHAMBERS, R. (1991):** *Diagnósticos rurales participativos: pasado, presente y futuro,* Bosques, árboles y Comunidades Rurales, nº 15/16.

**COMISIÓN DE DESARROLLO Y COOPERACIÓN (1988):** *Sobre las cooperativas y el movimiento cooperativo en la política de desarrollo.* Documentos de sesión del Parlamento Europeo, PE 121.497/def.

**COPAC (Committee for Promotion and Advancement of Cooperatives) (1994):** *Cooperatives and the World Summit for Social Development.* Roma, (sin publicar).

**COQUE, J. (2005a):** *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas.* Consejo Económico y Social, Madrid.





**COQUE, J. (2005b):** *Principios cooperativos, innovación y tecnología. ¿Conflicto o refuerzo mutuo?*. En: S. Martínez Argüelles y E. Pérez Fernández, *Economía social y Creación de Empresas Tecnológicas. Una Apuesta de Futuro*. Fundación para el Fomento de la Economía Social, Oviedo, p. 31-54.

**COQUE, J.; PÉREZ, E. (directores) (2000):** *Manual de gestión y creación de empresas de inserción social*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, Oviedo.

**COQUE, J.; QUIRÓS, R. (2011):** *Promoción de microempresas asociativas en Camerún mediante trabajos universitarios*, (sin publicar).

**CROSSAN, M.M., LANE, H.W. y WHITE, R.E. (1999):** *An organizational learning framework: From intuition to institution*. *Academy of Management Review*, vol 24 (3), p. 522-537.

**DE LA CRUZ, C. (1998):** *Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*. EMAKUNDE / Instituto Vasco de la Mujer, Vitoria.

**CRUZ ROJA ESPAÑOLA (1997):** *Guía para la evaluación en Cooperación Internacional*. Madrid.

**CRUZ ROJA ESPAÑOLA (2000):** *La evaluación de proyectos de cooperación internacional de Cruz Roja. Manual del delegado/a*. Madrid, p. 22.

**DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 23ª EDICIÓN (2014):** Disponible en <http://dle.rae.es/> [última consulta 19/07/2016].

**EADE, D.; WILLIAMS, S. (1995):** *The Oxfam Handbook of Development and Relief*. Oxfam, UK and Ireland, p. 501.

**ERA (2001):** *Rapport final d'activités*, (sin publicar).

**ESCOBAR, A. (1992):** *Reflections on 'Development'. Grassroots Approaches and Alternative Politics in the Third World*. *Futures*, 25(5), p. 411-436.

**FERRERO, G. (editor) (2008):** *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

**FOSTER, R.N. (1988):** *Timing Technological Transitions*. In: M.L. TUSHMAN y W.L. MOORE (Eds.), *Readings in the Management of Innovation*. Cambridge (Massachusetts), Ballinger, p. 215-228.



**GALLEGO, J. (2010):** *Evaluación de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo con gestión de la tecnología y del conocimiento*. Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón, Gijón.

**GARZÓN, B. (2006):** *Evaluación intermedia del Proyecto de Promoción y Empleo en Yaundé, Camerún*. Ingeniería Sin Fronteras Asturias (sin publicar).

**GIMÉNEZ, C.; PÉREZ, F. (1994):** *Sociología y antropología del desarrollo local*. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

**GÓMEZ, M.; SANAHUJA, J. A. (1999):** *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos*. CIDEAL, Madrid, p. 17.

**GÓMEZ, M.; SAINZ, H. (2003):** *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. CIDEAL, Madrid.

**GONZÁLEZ, L. (2007):** *Guía para la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo*. Instituto HEGOIA, Bilbao. Disponible en [http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/16948/original/Guia\\_para\\_la\\_gestion.pdf](http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/16948/original/Guia_para_la_gestion.pdf) [última consulta 04/01/2016].

**INGENIERÍA SIN FRONTERAS ASTURIAS (2015):** *Aumento de la capacidad emprendedora de personas y asociaciones pertenecientes a colectivos vulnerables, especialmente mujeres, de los municipios de Kalandula, Quela y Cangandala de la provincia de Malanje en Angola*, (sin publicar).

**INGENIERÍA SIN FRONTERAS ASTURIAS (2007):** *Identificación de acciones para el desarrollo socioeconómico de los barrios de hábitat informal de Yaundé mediante el apoyo a iniciativas empresariales de carácter colectivo y participativo*, (sin publicar).

**IZQUIERDO, J. (2002):** *Manual para Agentes de Desarrollo Rural*. Instituto de Desarrollo Rural - Consejería de Medio Rural y Pesca - Gobierno del Principado de Asturias - Ediciones Mundi-Prensa, Oviedo.

**JIMÉNEZ, G. (2003):** *Diseño de centros de empresas con fines de industrialización en regiones desfavorecidas*. Escuela Politécnica de Ingeniería de Gijón, Gijón.

**JIMÉNEZ, L. (1989):** *Medio ambiente y desarrollo alternativo*. IEPALA (Instituto de Estudios Políticos para América Latina), Madrid.

**JOLLY, R. (Coord.) (1997):** *Informe sobre Desarrollo Humano 1997*. Madrid: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Mundi Prensa

**KANTER, R. (1983):** *The Change Masters*. New York, Simon & Schuster.



**LÓPEZ, I. (2007):** *El enfoque de género en la intervención social*. Cruz Roja, Madrid.

**LÓPEZ, N.; MONTES J.M.; VÁZQUEZ C.J. (2007):** *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. Netbiblo, A Coruña.

**MARTÍNEZ, S.; ARGÜELLES, M. (1997):** *Servicios a la producción, nuevas infraestructuras y política regional en las regiones menos desarrolladas*. Revista Asturiana de Economía, 9, p. 159-174.

**MURGUIALDAY, C.; ALBERDI, J. (2000):** *Participación*. En: K. Pérez (dir.), *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Icaria y Hegoa, Bilbao.

**NONAKA, I y TAKEUCHI, H. (1995):** *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press US, New York.

**OCDE (1989):** *Sustainability in development programmes: a compendium of evaluation experience; Selected issues in aid evaluation*, No 1. OCDE. París.

**PÉREZ, K. ; ZABALA, N. (2000):** *Tecnología apropiada*. En K. Pérez (dir.), *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Icaria y Hegoa, Bilbao. Disponible en <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/> [última consulta 20/01/2016].

**PÉREZ, J.M. (2008):** *La Red de Formación de Emprendedores*. Colección Valnalón, Langreo.

**POZO, L. (2002):** *Gestión del conocimiento, Ponencia en el seminario "Herramientas de gestión de la innovación"*, organizado por el Club Asturiano de la Innovación.

**PRACTICAL ACTION (2015):** <http://practicalaction.org/>[última consulta 20/11/2015].

**PRÉVOST, P. (1996):** *El desarrollo local y las cooperativas*. Cuadernos de Desarrollo Rural, 37, p. 25-45.

**QUIRÓS, R. (2008):** *Evaluación del proyecto de promoción económica y empleo en Yaundé, Camerún*. Ingeniería Sin Fronteras de Asturias, (sin publicar).

**RAMOS, R. (1987):** *Desarrollo del sistema productivo y administración regional. Diseño y puesta en práctica de una estrategia de promoción*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid.

**RODRÍGUEZ, F. (ed) (1999):** *Manual de Desarrollo Local*. Ediciones TREA, Gijón.

**ZABALA, N. (2000):** *Enfoques participativos*. En: K. Pérez (dir.), *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. Icaria y Hegoa, Bilbao.



## 7 PLANIFICACIÓN

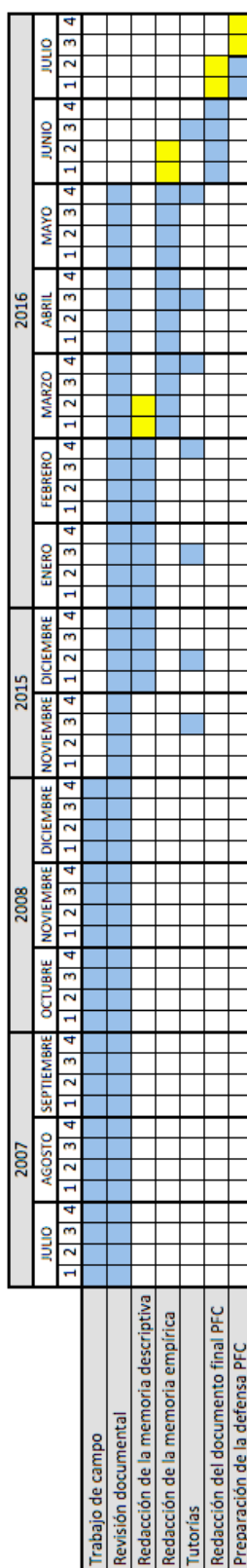
En este capítulo se detalla la programación estimada para llevar a cabo el presente proyecto fin de carrera. En la figura 7.1 se muestra el cronograma con el tiempo estimado para realizar todas las tareas. En color azul se observa el caso ideal y en amarillo la evolución temporal real del mismo.

La duración temporal estimada para realizar este proyecto fue de 15 meses y constó de dos fases: el trabajo de campo que duró 6 meses, realizándose mediante dos estancias en Camerún de 3 meses cada una, entre julio y septiembre de 2007 y entre octubre y diciembre de 2008, y el resto de las tareas que, con una duración de 9 meses, comenzaron la primera semana de noviembre de 2015 y finalizaron en la cuarta semana de julio de 2016. Se han cumplido los plazos, aunque en algunos casos el cronograma planteado inicialmente no se ha cumplido por las siguientes causas:

- La revisión bibliográfica inicial se ha dilatado en el tiempo, debido al esfuerzo necesario para sintetizar la información más interesante relativa a la amplia temática conceptual del mismo. Además este proceso se ha retrasado al tratar de actualizar el análisis de las experiencias que continúan en ejecución sobre el terreno. Estos hechos han supuesto un retraso a la hora de elaborar la memoria descriptiva y la memoria empírica.
- La elaboración del documento final del proyecto fin de carrera se ha retrasado dos semanas debido a la dificultad de simultanear responsabilidades entre la redacción del mismo y las obligaciones laborales y al haber arrastrado un retraso en la redacción de las memorias descriptiva y empírica. Este retraso provocó también un retardo en la preparación de la defensa del proyecto fin de carrera.



Figura 7.1: Cronograma del proyecto fin de carrera



Fuente: Elaboración propia



## ANEXO I: SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADRA: Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente

CAD: Comité de Animación al Desarrollo

COPAC: Committee for Promotion and Advancement of Cooperatives

DRP: Diagnóstico Rural Participativo

DRR: Diagnóstico Rural Rápido

EMF: Entidad de Micro Finanzas

EML: Enfoque del Marco Lógico

ERA: Environnement Recherche Action

ESF: Enginyeria Sense Fronteres

GED: género en el desarrollo

IAP: Investigación-Acción Participativa

IEPALA: Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África

ISFA: Ingeniería Sin Fronteras Asturias

JES: Jóvenes Emprendedores Sociales

MED: Mujer en el desarrollo

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

ONGD: Organización No Gubernamental para el Desarrollo

PCR: Proyectos de Conocimiento de la Realidad

PLA: Participatory Learning Action

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PPM: Proyecto Promoción Microempresas

PROAGRA: Asociación para el Progreso Agrario de Niassa



## ANEXO II: CUESTIONARIO PARA LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN YAUNDÉ

1. Se présenter de façon personnelle
  2. Présenter brièvement le programme avec une phrase
  3. Indiquer que c'est un questionnaire pour le programme, dont le but est de mieux connaître le quartier et ses besoins pour apporter des solutions adéquates au quartier.
  4. Votre opinion est très importante. Elle doit être le plus sincère possible pour que les solutions apportées correspondent à la réalité du quartier et répondent à vos besoins.
  5. L'information est strictement confidentielle, personne ne saura ce que vous avez répondu car il n'y a pas de noms.
- 
1. Ça fait combien que vous habitez le quartier?
    - Moins de 2 ans
    - Entre 2 et 5 ans
    - Plus de 5 ans
  2. Quel est le problème qui vous inquiète le plus dans le quartier en ce moment?
    - Insecurité
    - Manque de distribution d'eau
    - Manque de distribution d'électricité
    - Chômage
    - Manque d'écoles
    - Inondations
    - Routes
    - Autres \_\_\_\_\_
  3. Travaillez-vous en ce moment?
    - Non
    - Oui, de façon individuelle
    - Oui, dans un travail collectif
      - i. combien de personnes forment le groupe
      - ii. combien sont des femmes
    - Oui, pour quelqu'un, avec contrat
    - Oui, pour quelqu'un, sans contrat
    - Oui, j'ai plusieurs travaux \_\_\_\_\_
  4. Si vous travaillez, combien d'heures travaillez-vous dans la semaine ?
    - Moins de 10 heures
    - Entre 10 et 20 heures
    - Entre 20 et 40 heures
    - Entre 40 et 60 heures
    - Entre 60 et 80 heures
    - Plus de 80 heures
  5. Quels sont les revenus mensuels dans votre ménage ?
    - ...
    -
  6. Numérotez les groupes suivants selon l'argent que vous dépensez pour leur consommation (1 : le plus d'argent dépensé dans vos achats, 2 : le suivant...)
    - Habitation
    - Alimentation



- Vêtements
  - Transport
  - Services (eau, electricité, téléphone)
  - Education
  - Santé
  - Loisirs
  - Autres \_\_\_\_\_
7. Comment sont prises les décisions par rapport aux dépenses en consommation dans le ménage?
- Une personne décide pour toute la famille \_\_\_\_\_
  - En groupe
  - Par habitude
  - Chaque membre est responsable de décider sur certaines consommations
  - \_\_\_\_\_
  - Autres situations \_\_\_\_\_
8. Est-ce qu'il y a quelqu'un dans votre famille qui se charge de gérer l'argent? Qui?
- Non, il n'en existe pas, nous gérons ça entre tous
  - Père et mère ensemble
  - Père
  - Mère
  - Grand-père
  - Grand-mère
  - Autres \_\_\_\_\_
9. Au fin de chaque mois, est-ce qu'il vous reste de l'argent épargné?
- Oui, plus d'un 10% des revenus
  - Oui, moins d'un 10% des revenus
  - Non
10. *Est-ce que vous penseriez à investir ces épargnes dans la création d'une entreprise?*
11. Est-ce que vous avez déjà obtenu un emprunt?
- Non
  - Oui, à travers d'un banque
    - i. Ça fait combien de temps*
    - ii. Dans quel but*
    - iii. Quel montant*
  - Oui, à travers la famille
    - i. Ça fait combien de temps*
    - ii. Dans quel but*
    - iii. Quel montant*
  - Oui, à travers d'autres personnes
    - i. Ça fait combien de temps*
    - ii. Dans quel but*
    - iii. Quel montant*
  - Oui, à travers une tontine
    - i. Ça fait combien de temps*
    - ii. Dans quel but*
    - iii. Quel montant*





12. *Quel genre d'entreprises souhaiteriez-vous que les gens développent dans votre quartier ?*
13. Est-ce que vous connaissez le programme ERA de promotion d'entreprises associatives?  
 Non  
 Oui, mais je n'y suis pas intéressé  
 Oui, et ça m'intéresse
14. Si vous le connaissez, comment est-ce que vous l'avez connu ?  
 Publicité  
 À travers le personnel ERA  
 Bouche à oreille  
 Autres \_\_\_\_\_
15. Est-ce que vous-même ou quelqu'un dans votre famille a déjà eu une idée pour créer une entreprise et n'a pas pu la mettre en marche?  
 Non, on l'a mise en marche  
 Non, on n'a jamais eu d'idée entrepreneuriale  
  
 Oui, l'idée n'a pas trouvé d'appui  
 Oui, il manquait de l'argent  
 Oui, il manquait de l'information  
 Oui, mais il y avait d'autres facteurs \_\_\_\_\_
16. Quel modèle de travail individuel préférez-vous?  
 Je n'aime pas le travail individuel. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
 Mettre en place ma propre entreprise. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
 Travailler avec des associés dans une coopérative. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
 Autres modèles de travail individuel. Pourquoi? \_\_\_\_\_
17. Sexe  
 Femme  
 Homme
18. Âge:  
 15-25  
 26-35  
 36-45  
 >45
19. Position dans la famille  
 Père  
 Mère  
 Grand-père  
 Grand-mère  
 Fils  
 Fille
20. Anées de scolarisation \_\_\_\_\_
21. Niveau d'études selon le système éducatif camerounais



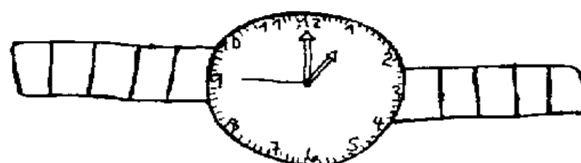
### ANEXO III: TALLER SOBRE EL EMPLEO DEL TIEMPO

Comme partie de la idéologie du projet socio-économique de fomentier spécialement les initiatives dirigées par femmes, on avait prévu la réalisation d'un atelier avec la technique connue comme *l'horloge des 24 heures* dans le cadre du PCR 2007.

Cette technique est spécialement intéressante pour :

- identifier la charge de travail des hommes et des femmes pendant une journée
- faire ressortir travaux qui généralement restent invisible

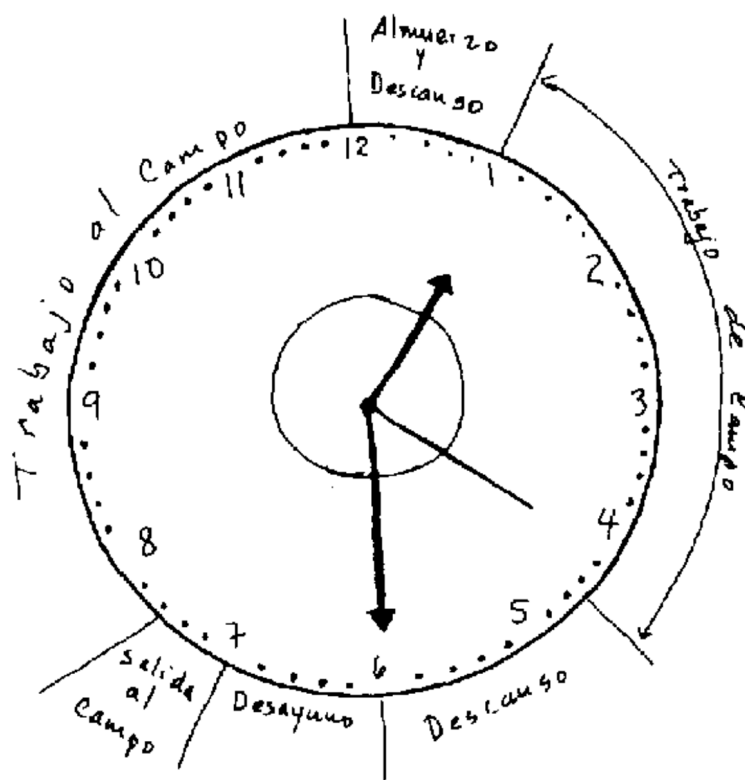
Pour ce but on dessine une horloge et, a travers de l'utilisation de questionnes simples, les participants remplient l'horloge avec leur activités quotidiennes. Les questions peuvent être : à quelle heure est-ce que vous vous levez? Que est-ce que vous faites après?... Ci-dessous on peut trouver des horloges déjà remplies à mode d'exemple :



5:00 a.m. Levantarse ir al molino  
7:30 a.m. Juntar fuego, barrer, lavar  
Preparar alimentos  
8:30 a.m. Desayuno  
Barrer, lavar platos  
ir al molino.  
9:00 a.m. ir al campo a pastorear, tejer o ir a lavar ropa.  
11:00 a 12:00 Preparar el almuerzo  
1:00 p.m. Tejer o ir al campo u otros trabajos  
5:00 p.m. Coser nixtamal, coser frijol, acarear a los que no tienen.  
6:00 p.m. Preparar cena  
7:00 p.m. Cenar  
8:00 a 9:30 Descansar

C'est important ressortir que il faut inclure chaque type d'activités qui sont réalisées habituellement, c'est-à-dire, se lever, manger, faire la cuisine, garder les enfants, sortir au marché, etc.

Pour le développement de l'atelier, on a besoin d'un groupe hétérogène d'environ 10-12 personnes (5 femmes et 5 hommes) et de le réaliser dans un quartier périphérique (Nkom-Nkana Plateau) et dans un quartier dense (encore à préciser).



La méthodologie de travail pour l'atelier serait :

- l'animateur social fait une petite introduction pour expliquer le but de l'atelier aux participants. Après il donne les fiches avec les horloges dessinées pour que les participants puissent remplir les fiches eux-mêmes. Dans le revers de l'horloge, il faut aussi écrire si c'est un homme ou une femme qui rempli la fiche et aussi si la personne fait partie d'une famille traditionnelle<sup>20</sup>, polygame, étendu ou avec une chef de famille féminine.
- Une fois que les horloges ont été remplies, on fait une petite pause pour les boissons.
- Finalement, on fini avec un petit jeu. On donne toutes les horloges aux participant et ils doivent séparer d'un coté les horloges qui appartient aux hommes et de l'autre coté, les horloges qui appartient aux femmes. Comme ça, les participants peuvent réfléchir sur les taches assignées aux hommes et aux femmes.

<sup>20</sup> Formée par un homme, une femme et des enfants.



## ANEXO IV: PROYECTO JÓVENES EMPRENDEDORES SOCIALES (JES)

“Jóvenes Emprendedores Sociales” (JES) es un proyecto educativo de fomento de la cultura emprendedora donde el alumnado constituye y gestiona una ONG o asociación que organiza y lleva a cabo actividades con el objetivo de financiar un proyecto social que cubra una necesidad detectada en su entorno más cercano o de cooperación al desarrollo en coordinación con un grupo socio de alumnos/as de un país del Sur.

JES es un proyecto transversal que se puede trabajar en Educación Secundaria, Diversificación y Formación Profesional Básica en el que se desarrollan las competencias básicas. Además se puede incorporar a las siguientes asignaturas:

- Educación para la ciudadanía y los derechos humanos
- Ciencias sociales
- Ética

Se propone una metodología donde el alumnado es el protagonista y centro de su propio aprendizaje. Se basa en un trabajo desde la práctica donde el aprendizaje es activo, cooperativo y significativo. El punto de partida es dotar al alumnado de mayor autonomía para desarrollar sus capacidades de planificación, comunicación, negociación, análisis, toma de decisiones, etc. Es obvio, por lo tanto, que el profesorado es parte importante implicada en este proceso de descubrimiento y desarrollo de capacidades. El proyecto educativo JES supone no sólo una nueva forma de aprender sino también, y en grado muy importante, una nueva forma de enseñar. En este sentido, el profesorado pasa de tener un rol de experto a desarrollar un rol de mediador, observador y facilitador.

### Objetivos

Desarrollar las actitudes emprendedoras utilizando como hilo conductor el proceso de creación y gestión de una asociación.

### OBJETIVOS

- Estimular el acercamiento a otras culturas y realidades sociales.
- Familiarizarse con los conceptos de participación y sensibilización social.
- Conocer el funcionamiento y gestión del sector no lucrativo o social y en particular de una asociación.
- Desarrollar capacidades relacionadas con los emprendedores/as sociales: creatividad, observación y exploración, comunicación, análisis y síntesis del entorno, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- Utilizar e iniciar al alumnado en el uso de las nuevas tecnologías como parte integrante del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Facilitar el encuentro de centros educativos y entidades del ámbito social.



### *Talleres*

Los talleres en JES sirven para profundizar en diferentes contenidos del proceso de creación y gestión de la ONG y en el trabajo en el proyecto de cooperación común entre centros socios.

#### **TALLER 1 Constitución de la asociación u ONGD**

El objetivo del taller es conocer y realizar los pasos necesarios para constituirse como asociación escolar, decidiendo un nombre, un capital inicial que aportar, una junta directiva que represente la asociación y redactando unos Estatutos y Acta de constitución que marquen las normas a seguir. En una segunda parte se valora la importancia de la imagen corporativa en el mundo social. Para ello los alumnos y alumnas han de diseñar un logotipo que ha de estar relacionado con su misión, visión y valores y diseñar material de difusión de la asociación y sus fines sociales. Se imparte normalmente en el primer trimestre.

#### **TALLER 2 El proyecto (de cooperación al desarrollo o local).**

En este taller se analiza la importancia de redactar un proyecto para planificar las acciones que hay que llevar a cabo para conseguir los objetivos de la asociación. También es el momento de recordar las herramientas de comunicación que se pueden utilizar a lo largo del proceso (correo electrónico y ordinario, blog, web valnaloneduca, videoconferencia...) para visibilizar el proyecto, sensibilizar al entorno y mantener contacto con las partes implicadas. Se imparte en el segundo trimestre.

#### **TALLER 3 Diseño y comunicación social.**

Llegado este punto en el proceso JES y conociendo el proyecto social o de cooperación al desarrollo sobre el que se trabajará, se facilita al alumnado recursos para la elaboración de productos de comunicación social. Se imparte en el segundo trimestre.

#### **TALLER 4 Preparación del mercado.**

El objetivo del taller es orientar a la asociación sobre todo lo que se debe preparar para el día de la venta en el mercado de cooperativas y asociaciones educativas local, desde la decoración del stand, etiquetas de precios, organización del equipo de trabajo, etc, siempre bajo los principios del consumo responsable y comercio justo. Se imparte en el tercer trimestre.

Del mismo modo para los **centros educativos** que trabajan el proyecto JES desde un **país del Sur**, se ofrecen los siguientes talleres:

#### **TALLER 1 Análisis de la realidad y proyecto de cooperación**

#### **TALLER 2 Taller de constitución de la ONGD**

#### **TALLER 3 Financiación y evaluación**

### **RED EMPRENDEDORA**

La "Red Emprendedora" es un proyecto coordinado por Valnalón que facilita la colaboración entre emprendedores y centros educativos por ello, cabe la posibilidad de contar con emprendedores/as sociales, ONG y/o asociaciones en los talleres.



## ANEXO V: ENTREVISTA REALIZADA AL TÉCNICO SOCIOECONÓMICO DE ERA

ENTREVISTADO	Francis Wanko
CARGO	Técnico socioeconómico
FECHA REALIZACIÓN	24/10/2008
LUGAR	Yaundé

### ¿Cuál es tu opinión sobre el estado del proyecto socioeconómico en la actualidad y cuáles crees que han sido los errores más relevantes del mismo?

Cabe destacar que estos primeros dos años han sido una experiencia piloto tanto a nivel de la contraparte local como de los emprendedores. A nivel de ISF, quizás se ha cometido el error de enviar un técnico con una metodología del Norte antes de que la contraparte estuviese capacitada y convencida de la potencialidad del proyecto. En este sentido, tanto los técnicos de ISF como el animador socioeconómico han luchado para hacer entender el alcance del proyecto. Al principio, la dirección de la ONGD local fue muy estricta a la hora de supervisar los proyectos de emprendedores y dar su visto bueno, como es lógico, ya que los primeros proyectos crearían antecedentes tanto para ERA como para las entidades de microfinanzas y era necesario que fuesen serios, rigurosos y con altas posibilidades de éxito. En este sentido, la responsabilidad actual recae totalmente en el animador socioeconómico que es quien trabaja directamente con los emprendedores y el visto bueno de la dirección es un mero formalismo. Por tanto, una de las primeras lecciones aprendidas con vista a la réplica del este proyecto en otros países es que la contraparte local entienda y haga suyo el proyecto desde el comienzo para que haya una sinergia entre todos los agentes implicados.

A nivel de los emprendedores, el proceso no fue claro desde el principio sino que más bien, se marchó de la mano de los emprendedores durante todo el camino, a veces de manera un poco incierta, lo que generó desconfianza y malestar entre los emprendedores. Por supuesto, esta experiencia piloto de dos años tenía como objetivo la adaptación de la metodología del Norte sobre promoción empresarial a la ciudad de Yaundé y quizás no podría haberse hecho de otro modo para alcanzar este objetivo pero, en cierto modo, se han utilizado los emprendedores a modo de



conejillos de indias. Esta adaptación de la metodología supuso un problema importante a la hora del acceso a la financiación, etapa que en el Norte no supondría un esfuerzo adicional. Otra de las lecciones aprendidas de cara a la replica del proyecto es establecer el contacto con entidades de microfinanzas, organismos públicos y/u otras ONGD antes de hacer una primera llamada a los emprendedores. Asimismo, la financiación tendría que realizarse de forma sinérgica con quien avala el estudio de mercado y el estudio financiero de un proyecto. Es decir, es necesario establecer las condiciones desde el primer momento. Así, nada más que un emprendedor se acerque con una idea de proyecto, el animador socioeconómico ya tendrá una idea de qué entidades serían adecuadas a nivel de la financiación.

#### **ISF formalizó una evaluación del proyecto en febrero de 2008: ¿se ha realizado alguna acción de mejora fruto de las recomendaciones de la misma?**

El plan de acción de ERA para el año 2009 será redactado en dos semanas. Se contempla la creación de dos guías: la guía del emprendedor y una guía-sistematización sobre la promoción socioeconómica que incluya un mapa de procesos del procedimiento completo además de todos los recursos, formularios, planificación y formación necesaria. Esta última guía servirá como manual-guía del fomento del emprendimiento a ERA y podría ser extrapolable a otros países afines.

Después de la evaluación de Ramón también se creó un breve documento-guía del proyecto socioeconómico que sirviese como base para conocer todo el procedimiento y las etapas hasta la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.

#### **¿Cuál es el estado actual de las relaciones con las entidades de microcréditos?**

Hasta ahora, se había establecido contactos con tres entidades: ACEP, CEC PROM MATURE y ECLOF. En el futuro, se seguirá trabajando con ACEP y con MUTUELLE DE FEMMES (pero está última solo concederá créditos a mujeres del barrio Nkon Nkana Plateau con la consecuente limitación geográfica). Asimismo, se trabaja con el organismo público Fond National de l'Emplois (FNE) que ya estudia tres proyectos empresariales. Las condiciones del crédito son mucho mejores pero al tratarse de un organismo público el proceso es extremadamente lento. CEC PROM MATURE



trabajaba a modo de gran tontina pero ha ido exigiendo más condiciones a medida que los emprendedores iban cumpliendo las condiciones que se establecieron inicialmente. Lo mismo ha ocurrido con ECLOF y por eso se descarta volver a trabajar con ellos. En este sentido, la proyectante acompañará al animador socioeconómico a próximas reuniones con EMF y FNE. El problema de las EMF es que no tienen base social sino empresarial al contrario que los proyectos que intentan fomentarse en el proyecto socioeconómico, de base social.

### **¿Qué procesos deben mejorarse de cara al colectivo de emprendedores?**

Uno de los primeros procesos a mejorar debería ser el establecimiento de unas condiciones claras de entrada al programa, como el tipo de forma jurídica a adoptar, ya que el colectivo de emprendedores tiene dificultades a la hora de constituir la empresa.

### **¿Cuál es el servicio no proporcionado por el proyecto más demandado por el colectivo de emprendedores?**

La aceptación del emprendimiento individual. El año pasado se había dado el visto bueno a experiencias individuales piloto. Había un emprendedor individual con quien se quería empezar a trabajar pero al final el emprendedor no ha completado la formación necesaria. De momento, la dirección de ERA ha puesto en pausa la aceptación del emprendimiento individual hasta que se aclare el mapa de procesos de emprendimiento y las relaciones con las EMF. Además, en el caso del emprendimiento individual (en caso de aceptarse), deberían decidirse condiciones adicionales como la obligación de contratación por un tiempo determinado de empleados procedentes del barrio y la participación en el desarrollo del barrio mediante acciones a definir.

### **¿Cuáles crees que son los puntos débiles del proyecto a mejorar?**

Se constata debilidad en facilitar el emprendimiento femenino e implicar a los poderes locales. Asimismo, se confirma la necesidad de una ayuda especial a emprendedores que no tengan la capacidad de completar el procedimiento de emprendimiento de una manera autónoma (por contar con un bajo nivel formativo), para que se garantice el acceso de toda la población al proyecto.





## **ANEXO VI: DOCUMENTACIÓN GENERADA POR ERA-ISFA EN CAMERÚN**

### **VI.1 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y DE INSTRUCCIONES A LOS MICROPROYECTOS GENERADORES DE INGRESOS (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)**

#### **Etapa 1: Recepción del emprendedor (2 horas).**

Documentos a proporcionar:

##### **Papel del promotor:**

- Plano de la localización exacta del proyecto.

##### **Papel de ERA:**

- Ficha de registro de la empresa.
- Visita del lugar de puesta en marcha del proyecto.
- Planificación de talleres.

#### **Etapa 2: Puesta en marcha del proyecto (3 meses).**

Documentos a proporcionar:

##### **Papel del promotor:**

- Documentos de legalización de la empresa (documentos fiscales, certificado de registro, etc.).
- Ficha de identificación del promotor adecuadamente rellena.
- Copia física y electrónica de un resumen de los talleres realizados.
- Acta notarial de disposición del lugar de explotación (terreno u edificio).
- Comprobante firmado por todos los miembros del CAD de la conformidad del promotor a la participación al desarrollo del barrio.

##### **Papel de ERA:**

- Copia de la planificación de los talleres.
- Documentación legal que regula las sociedades y cooperativas en Camerún.
- Ficha de los talleres para la clarificación de ideas de los proyectos.
- Documentación disponible en el dominio de la actividad en la cual los promotores desean intervenir.
- Cuestionarios para los estudios de mercado.

#### **Etapa 3: Evaluación del proyecto (2 semanas).**

##### **Papel del promotor:**

- Presentación del proyecto a la coordinación de ERA y de ISF.



**Papel de ERA:**

- Lectura del proyecto por el cuadro de animadores, coordinación y otras partes interesadas.

**Etapas 4: Financiación del proyecto (entre 2 semanas y 2 meses).**

**Papel del promotor:**

- Elección del organismo de financiación.
- Apertura de una cuenta.

**Papel de ERA:**

- Entregar a los emprendedores un listado de los organismos de financiación disponibles.
- Apoyo a los promotores durante la negociación del crédito.

**Etapas 5: Seguimiento y evaluación del proyecto (después de la obtención de la financiación).**

**Papel del promotor:**

- Leer y firmar el convenio de seguimiento.
- Compromiso de asistencia a jornadas de elaboración de documentos de contabilidad básica.
- Asistencia a jornadas de elaboración de herramientas de evaluación.
- Proporcionar toda la información necesaria para un seguimiento eficaz.

**Papel de ERA:**

- Apoyo a la elaboración de herramientas de seguimiento.
- Poner a un consejero a disposición del grupo.

**Etapas 6: Recaudación de recibos.**

**Papel del promotor:**

- Depositar una copia del contrato de financiación en la sede de ERA.
- Respetar escrupulosamente las cláusulas del contrato firmado con el organismo de financiación.
- Depositar una copia de cada recibo de financiación abonado en la sede de ERA.

**Papel de ERA:**

- Seguimiento del emprendedor durante el pago de la financiación.
- Facilitar la relación con el organismo de financiación.



## **VI.2 CRITERIO DE SELECCIÓN DE MICROEMPRESAS (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)**

*“El proyecto socioeconómico no concede microcréditos sino que apoya al microemprendedor en la búsqueda de financiación”*

### **Sectores de actividades apoyadas:**

- Oficios artesanales.
- Transformación.
- Comercialización.
- Producción animal en zona periurbana.
- Agricultura en zona periurbana.
- Sector servicios.

### **Criterios generales:**

- Proporcionar un comprobante de contribución al desarrollo del barrio firmado por los responsables del CAD y del jefe tradicional (chefferie).
- El promotor del proyecto debe ser un grupo de al menos tres miembros disponiendo o no de un estatuto jurídico.
- Tener una capacidad suficiente para movilizar la aportación necesaria para las EMF.
- Tener la sede social en uno de los barrios del programa.
- Tener disponibilidad para seguir los talleres de formación según el calendario acordado con el centro de empresas.

### **Asimismo el proyecto debe:**

- inscribirse dentro de un sector de actividades descritas anteriormente.
- preservar el medio ambiente de donde será implantada la actividad.
- tener un impacto real sobre el nivel de vida de los beneficiarios.
- contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población circundante.
- implicar a las mujeres y a los jóvenes.
- ser económicamente rentable.



### VI.3 CONDICIONES DE ACCESO A LOS CRÉDITOS DE LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)

Condiciones generales de acceso al crédito	Entidad de microcrédito (EMF)		
	ACEP Cameroun SA	CEC PROM MATURE	ECLOF Cameroun
<b>Tipo de clientela</b>	Cooperativas	Cooperativas	Cooperativas
<b>Gastos de solicitud y estudio de expediente</b>	Ninguno	Ninguno	De 1 a 300.000F: 3.000 F De 300.001 a 500.000: 5.000 F De 500.0001 a 5.000.000 F: 25.000F
<b>Gastos de seguimiento</b>	Ninguno	Ninguno	De 1 a 500.000F: 15.000 F De 500.001 a 5.000.000: 2% del crédito acordado
<b>Gastos de notario o de seguro</b>	1% del coste del crédito		De 500.000 a 1.000.000 F: 25.000 F De 1.000.001 a 3.000.000: 50.000F
<b>Gastos de adhesión</b>	Ninguno	25.000 F	Ninguno
<b>Acciones financieras</b>	Ninguno	5.000 * 12 partes= 60.000 F	Ninguno
<b>Ahorro/Aporte personal</b>	Ninguno	10.000/30% de la cantidad solicitada	30% de la cantidad demandada
<b>Otros cargos (carnet de operación financiera, carnet de miembro, etc.)</b>	Ninguno	4.000 F	Ninguno
<b>Fotos de identidad</b>	Ninguno	3	2 para el presidente y tesorero
<b>Fotocopia DNI</b>	Ninguno	1	Todos los miembros del ahorro
<b>Tela<sup>21</sup></b>	Ninguno	20.000 F	Ninguno
<b>Cantidades</b>	Mínimo: 25.000 FCFA de deuda por miembro Máximo: 150.000 FCFA de deuda por miembro	Máximo: 3.000.000 FCFA	En función del proyecto
<b>Depósito de garantía</b>	Garantía solidaria	De 2 a 3 avalistas más garantía solidaria	Orden de transferencia irrevocable y/o certificado de deuda negativa
<b>Duración del préstamo autorizado</b>	Máximo: 6 meses	Negociable	3 meses, 6 meses, 9 meses y 1 año
<b>Período de gracia</b>	1 mes	0 meses	Negociable
<b>Interés</b>	Tasa de interés nominal: 16% del año TTC sobre la cantidad inicial del préstamo. Es decir, 1,33% por mes		Tasa 2% al mes
<b>Duración de tratamiento del dossier</b>	2 semanas		45 días después de la aceptación del dossier (3 ejemplares) y pago de los gastos de estudio

<sup>21</sup> Uno de los métodos de financiación y/o ahorro tradicional en Camerún son las tontinas, donde sus miembros se reúnen con cierta asiduidad para cotizar, es decir, pagar la cuota establecida. Los días de reunión suelen llevar puesta ropa tradicional fabricada con la tela escogida como emblema de la tontina.



## VI.4 FICHA DEL EMPRENDEDOR (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)



Nº de Registro:

FICHA INTERNA DE REGISTRO

FECHA:

BARRIO:

TÍTULO DEL PROYECTO:

DIRECCIÓN DE CONTACTO:

### A. IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES :

NOMBRE	APELLIDO	FECHA DE NACIMIENTO

### B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROYECTO?

2. SECTOR DE ACTIVIDAD

SECTOR	ACTIVIDAD
CRianza	
AGRICULTURA	
SERVICIOS	
OTROS	

3. GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Solo una idea;  X ¿Han realizado ya alguna acción ?

¿Quién?

¿Cuál?

Otros



5. RAZONES POR LAS QUE HAN DECIDIDO CREAR SU PROPIA EMPRESA (ELEGID UNA)

Independencia	
Desarrollo personal	
Ustedes han detectado oportunidades de negocio	
Obtener nuevas fuentes de ingresos	
Otras	

**C. EMPLEO DEL TIEMPO**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Mañana				
Tarde				

NOTAS:



**VI.5 FICHA DE PRESENTACIÓN INDIVIDUAL DE LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS GENERADORES DE PROYECTOS (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)**

**Nombre del Grupo:**

Identificación del miembro

Apellido y nombre	Edad	Profesión/contacto	Función dentro del grupo

Estado civil: Soltero /\_\_\_/ Casado /\_\_\_/ Viudo/a/\_\_\_/

Número de cónyuges /\_\_\_/ Número de personas a cargo /\_\_\_/

Situación dentro del Barrio: Año de entrada al barrio:

Miembro de alguna asociación Sí /\_\_\_/ No /\_\_\_/ En caso afirmativo, especifique el número /\_\_\_/

Nombre de la asociación y cargo ocupado

Nombre	Cargo ocupado

Régimen de vivienda: Propietario /\_\_\_/ Alquiler /\_\_\_/ Alojado por padres/\_\_\_/

¿Ha accedido alguna vez a un crédito?: Sí /\_\_\_/ No /\_\_\_/

En caso afirmativo, especifique la fuente: Bancaria /\_\_\_/ EMF /\_\_\_/ Tontina /\_\_\_/

Otras (a precisar)/\_\_\_/

¿Dispone en la actualidad de un crédito? Sí /\_\_\_/ Lugar /\_\_\_/ Importe /\_\_\_/

No /\_\_\_/

Información sobre los proyectos ya realizados por el miembro ( a título individual o en grupo)

Título del	Resultado	Observación	Fuente de financiación



proyecto	obtenido (éxito o fracaso)	(en caso de fracaso precise las causas)	Personal	Préstamo <sup>22</sup>

<sup>22</sup> Especifique el importe, el lugar donde se ha contratado el crédito y el plazo de devolución.





**VI.6 REPRODUCCIÓN DEL ENTORNO DE LA BASE DE DATOS INFORMÁTICA DEL PROYECTO SOCIOECONÓMICO (TRADUCCIÓN DEL ORIGINAL EN FRANCÉS)**

## Socioeconómico

Nombre

Nombre de los miembros

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Los talleres

La idea	<input type="checkbox"/>	fecha	<input type="text"/>
Los miembros	<input type="checkbox"/>	fecha	<input type="text"/>
El producto y el mercado	<input type="checkbox"/>	fecha	<input type="text"/>
La producción	<input type="checkbox"/>	fecha	<input type="text"/>
Los recursos humanos	<input type="checkbox"/>	fecha	<input type="text"/>
La comercialización	<input type="checkbox"/>	fecha	<input type="text"/>
La financiación	<input type="checkbox"/>	fecha	<input type="text"/>
El plan de empresa	<input type="checkbox"/>	fecha	<input type="text"/>

¿Han solicitado financiación?  Cuantía solicitada  FCFA

¿Han recibido financiación?  Cuantía recibida  FCFA

Entidad financiadora



***VI.7 CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN AL DESARROLLO DEL BARRIO (TRADUCCIÓN  
DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)***

Los abajo firmantes, responsables del CAD de [nombre del barrio], certificamos que el  
Señor \_\_\_\_\_ delegado de la  
cooperativa \_\_\_\_\_ ha abonado las contribuciones estipuladas y ha  
participado en el desarrollo del barrio.

En fe de lo cual le expedimos este certificado para que así conste a los efectos  
oportunos.

[Lugar]      [Fecha]

**Los responsables del CAD**

El presidente del CAD

El tesorero del CAD

El jefe de barrio



## **VI.8 CONVENIO DE SEGUIMIENTO (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)**

### **CONVENIO DE SEGUIMIENTO**

#### **ENTRE :**

Environnement-Recherche-Action au Cameroun (ERA-Cameroun) B.P : 3356  
Yaoundé (Messa), Tel. : (237)231-56-67 FAX(237)231-56-67  
E-mail : era\_cameroun@yahoo.fr

**Y**

LA COOPERATIVA \_\_\_\_\_

**Tel.:**

#### **PREÁMBULO**

Desde 2003 Environment Recherche Action (ERA), en consorcio con Ingeniería Sin Fronteras (ISF), ha puesto en marcha un *Programa de Mejora de la Calidad de Vida en los barrios de hábitat espontáneo de la ciudad de Yaundé (Programa Barrios)*.

Este programa tiene como objetivo el desarrollo integral de siete (7) barrios populares de la comuna urbana de Yaundé VI. Sobre el terreno, las actividades llevadas a cabo tratan fundamentalmente de la organización social de la población (Comités de Apoyo al Desarrollo), del saneamiento (construcción de letrinas y alcantarillas) y la realización de infraestructuras básicas (carreteras, puentes y fuentes). De forma indirecta, estas actividades conducen a la reducción de la pobreza y además se inscriben en la línea de la política del gobierno en varios sectores de la vida nacional, como por ejemplo, el acceso a servicios urbanos básicos.

El *Programa Barrios* ha permitido identificar la problemática de las Actividades Generadoras de Ingresos, poniendo en relieve las dificultades de la población para superar las barreras técnicas y financieras de creación y desarrollo de actividades económicas. Es así como ERA e ISF se dedican actualmente a asistir a la población, fundamentalmente las cooperativas, en la identificación y puesta en marcha de proyectos, en el acceso a la financiación y en el seguimiento de la actividad.

Con ese fin, ERA/ISF y la cooperativa \_\_\_\_\_ van a poner en común sendas competencias con vista a llevar a cabo acciones conjuntas y complementarias para asegurar una marcha adecuada de los proyectos iniciados por la empresa, con el apoyo de ERA/ISF.

Conscientes de las ventajas mutuas a obtener de tal colaboración, los diferentes socios, acuerdan lo siguiente:

#### **TÍTULO I : OBJETO Y DURACIÓN DEL CONVENIO**

##### **ARTÍCULO 1 : OBJETO DEL CONVENIO**



El presente convenio aspira a una colaboración del conjunto de las partes interesadas con vistas a un seguimiento eficaz y eficiente de los microproyectos financiados por las EMF colaboradoras del tándem ERA/ISF en el marco del programa de mejora de la calidad de vida de los barrios de hábitat espontáneo de la ciudad de Yaundé.

#### **ARTÍCULO 2 : OBJETIVO**

Este convenio tiene como objetivo asegurar el seguimiento de los microproyectos puestos en marcha con el apoyo del tándem ERA/ISF. El seguimiento incluye:

1. La recogida y análisis de los datos contables y financieros en el seno de la cooperativa.
2. El reportaje de la información.
3. La evaluación (intermedia, final y expost) del proyecto.
4. La validación de los informes de evaluación por parte del comité.

#### **ARTÍCULO 3 : DURACIÓN DEL CONVENIO**

El presente convenio entra en vigor a partir de la fecha en la que haya sido firmado por las partes interesadas y toma fin tras la devolución de la totalidad del préstamo de los emprendedores.

### **TÍTULO II : MARCO GENERAL DE LA INTERVENCIÓN**

#### **ARTÍCULO 4 : GESTIÓN DEL PROGRAMA**

Las partes acuerdan la creación de un comité de seguimiento del proyecto apoyado por la EMF colaboradora de ERA.

##### **4.1 MISIONES Y COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE SEGUIMIENTO**

###### **4.1.1 MISIONES DEL COMITÉ DE SEGUIMIENTO**

El Comité de seguimiento:

- Vela por la aplicación de los ejes del presente convenio;
- Evalúa el nivel de realización de los indicadores de seguimiento;
- Se asegura el correcto funcionamiento de la empresa;
- Se asegura de la devolución efectiva y puntual de las cuotas del crédito otorgado a los emprendedores del microproyecto;
- Fomenta y se compromete a cualquier acción necesaria o conveniente para alcanzar los objetivos del presente convenio.

###### **4.1.2 COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE SEGUIMIENTO**

El comité de seguimiento comprende 6 miembros de los cuales:

- 01 representante de ERA;
- 01 representante de ISF;
- El responsable del seguimiento del grupo de emprendedores del microproyecto;
- 03 representantes de la cooperativa beneficiaria

##### **4.3 FUNCIONAMIENTO**

El comité de seguimiento del programa se reúne, al menos, una vez por trimestre para evaluar las actividades ejecutadas en el marco del convenio.

El comité se reúne si hay necesidad de pronunciarse sobre decisiones que puedan afectar gravemente al desarrollo del proyecto. El proceso verbal de cada reunión es



firmado por cada una de las partes que conservará un original. Las reuniones serán convocadas cada vez que una de las partes lo desee.

### *TÍTULO III : RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES*

#### **ARTÍCULO 5 : RESPONSABILIDADES DE ERA/ISF**

En el marco general de sus responsabilidades, ERA e ISF se encargarán:

- 5.1. de poner a disposición de los emprendedores un responsable del seguimiento del proyecto;
- 5.2. de asistir a los emprendedores en la elaboración de instrumentos contables y financieros de la empresa;
- 5.3. de participar en los comités de seguimiento que traten sobre la evaluación de los logros previstos para el microproyecto.

#### **ARTÍCULO 6 : RESPONSABILIDAD DE LA COOPERATIVA**

En el marco de sus responsabilidades, la cooperativa se encargará:

- 6.1. de poner a disposición del responsable de seguimiento los documentos contables y financieros de la empresa;
- 6.2. de participar en los comités de seguimiento que traten sobre la evaluación de los logros previstos para el microproyecto;
- 6.3. de poner a disposición del responsable del seguimiento toda la información sobre los factores que puedan haber tenido cualquier influencia sobre el correcto funcionamiento del proyecto.

#### **ARTÍCULO 7 : LOGÍSTICA**

- 7.1. ERA pondrá, previo pago, la logística (fax, teléfono, apartado postal) a la disposición de los emprendedores.
- 7.2. El importe de las tasas a pagar se determinará de común acuerdo entre las partes firmantes.
- 7.3. Las sesiones de seguimiento de las empresas tienen una duración mínima de una (01) hora.
- 7.4. Para el suministro del servicio de apoyo y asesoramiento a las empresas cuyo domicilio social esté situado en el seno de un barrio bajo programa, la empresa abonará al mes la suma de 10 000 FCFA , lo que representa los gastos de seguimiento del proyecto (a razón de dos horas de seguimiento a la semana).
- 7.5. Para las empresas cuyo domicilio social esté situado fuera del alcance del Programa Barrios, el coste de una hora de seguimiento será igual a 3000 FCFA.
- 7.6. Esta contribución será transferida a la contabilidad de ERA.

### *TÍTULO IV : REPRESENTACIÓN*

#### **ARTÍCULO 8 : REPRESENTACIÓN**

El jefe de la empresa, el representante de la cooperativa y el coordinador de ERA, pueden llevar a cabo cualquier acción o firmar cualquier documento relativo al presente convenio. Asimismo, pueden, en caso de impedimento, nombrar por escrito a otra persona a tales efectos.



*TÍTULO V : DISPOSICIONES FINALES*

**ARTÍCULO 9 : DESENCUENTROS**

En caso de que se constaten desencuentros vinculados a la ejecución del convenio, las partes se comprometen a alcanzar una solución amistosa.

En caso de desacuerdo pueden, de común acuerdo, designar a un árbitro para la mediación. Si el desacuerdo persiste, solo el tribunal supremo de Yaundé será competente para resolver el litigio.

**ARTÍCULO 10 : ENTRADA EN VIGOR**

El presente protocolo de acuerdo constituirá, desde su firma, el compromiso convenido por las partes.

EN YAUNDÉ, A \_\_\_\_\_

**FIRMA DE LAS DISTINTAS PARTES INTERESADAS**



## **VI.9 MANUAL DE PROCEDIMIENTO (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

**Yaundé, enero 2008**

#### **Preámbulo**

El programa de mejora del marco y de las condiciones de vida de los habitantes de los barrios de hábitat espontáneo de Yaundé, abreviado como *Programa Barrios*, está operacional desde el año 2003. Los barrios beneficiarios son : Melen I, Melen V, Eba, Elig-Effa, Melen 8, Onana Meuble, Nkom-Nkana Plateau y Melen 4.

El Programa Barrios fue puesto en marcha por las ONGD ERA e ISF.

Dentro de este programa, se concibió el componente de apoyo a las iniciativas generadoras de ingresos, abreviado como *proyecto socioeconómico*. Los objetivos otorgados a este componente son:

1. La clarificación de la idea de negocio.
2. La creación del Plan de Negocio.
3. La preselección de los proyectos viables.
4. La formación en gestión de microempresas.
5. El acompañamiento en la realización de las formalidades administrativas.
6. El asesoramiento en gestión con relación a las instituciones financieras.
7. El establecimiento de relaciones beneficiosas y duraderas entre los emprendedores y las instituciones financieras.
8. La puesta en marcha de la actividad.
9. El seguimiento, asesoramiento y evaluación de la actividad.
10. El acompañamiento en la recuperación.

Este documento presenta el circuito que deben seguir los emprendedores de proyectos que soliciten el apoyo del tándem ERA/ISF en el marco de este proyecto.

#### **I- Información a la población sobre el componente socioeconómico.**

Se informa a la población de la existencia del proyecto socioeconómico por medio de reuniones comunitarias, paneles informativos y otras herramientas que pueden ser elaboradas en el seno del tándem ERA/ISF. Estos instrumentos de comunicación se editan y se ponen a disposición de la población por medio de los animadores o becarios reclutados a tal efecto.

#### **II- Acogida del proyecto.**



El proyecto socioeconómico concierne a todas las personas que tengan ideas de actividades generadoras de ingresos y que residan en uno de los barrios bajo programa. Después de haber puesto la información sobre el proyecto a disposición de la población, los futuros emprendedores se pondrán en contacto con ERA a través del circuito siguiente:

- Toma de contacto con los animadores de ERA o con secretaria;
- Cita entre el emprendedor y los animadores en el seno de la División Social de ERA;
- Registro del emprendedor en la División Social;
- Cumplimentación de una ficha de registro de empresas donde los emprendedores deben incluir su idea de negocio, la localización del proyecto (si existiese), el número y el nombre de las personas involucradas en el proyecto, especificar aquellos miembros que ya tienen experiencia en emprendimiento de su propio proyecto así como sus datos de contacto.
- Apertura de un expediente específico para cada proyecto. Este expediente debe contener los elementos siguientes:
  - La ficha de identificación del emprendedor.
  - El calendario <sup>23</sup> de los talleres acordados con el grupo de emprendedores firmado por el responsable del proyecto y por el animador del proyecto socioeconómico.
  - Un número de identificación que será aportado al fichero por el animador socioeconómico.
  - El plano de la localización exacta del proyecto.
  - Las fichas de los talleres de clarificación de la idea de negocio.
  - El plan de empresa una vez finalizado y validado.
  - Los documentos de legalización de la empresa.
  - El certificado de participación al desarrollo del barrio firmado por los miembros del CAD del barrio de residencia del grupo de emprendedores.
  - Los documentos del crédito concedido a la empresa.
  - El acuerdo de seguimiento firmado por los responsables de la empresa.

### **III- Preevaluación, puesta en marcha y evaluación de la idea de negocio.**

#### **a. Preevaluación de la idea de negocio.**

##### **A.1. Metodología del taller.**

Esta etapa permite evaluar con el grupo de emprendedores el nivel de dificultad que se encontrarán a la hora de poner en marcha el proyecto. Además, gracias a una primera guía de evaluación del proyecto, los

---

<sup>23</sup> Este calendario precisa claramente los días y las horas de trabajo con el grupo.





emprendedores examinarán sucintamente el proyecto que desean poner en marcha.

Esta primera guía de evaluación está formada por un conjunto de preguntas que permiten ver a los emprendedores una perspectiva general del proyecto a realizar así como los aspectos ulteriores que serán tratados con mayor profundidad para una correcta gestión de la empresa.

#### **A.2. Duración del taller y documentación a presentar.**

Este taller dura de media cuatro (04) horas de tiempo y se realiza en dos sesiones. El taller lo lleva a cabo el animador a cargo del proyecto socioeconómico y tiene lugar en el Punto Asociativo y Centro de Empresas. Los documentos a presentar al término del taller son:

- A.2.1. el plano de localización exacta del proyecto,
- A.2.2. los documentos de legalización de la empresa (si ya existen),
- A.2.3. la ficha de identificación del emprendedor debidamente Cumplimentada.

Por su parte, el responsable de este taller pondrá a disposición del grupo de emprendedores del proyectos:

- Un resguardo de apertura de expediente.
- Una copia del calendario de los talleres
- Un documento con la información necesaria sobre las sociedades y cooperativas en Camerún (en caso de necesidad)

#### **b. Puesta en marcha de la idea de negocio.**

##### **B.1. Metodología.**

Se lleva a cabo en siete (07) talleres de cara a la clarificación de la idea de negocio. Se trata de la presentación detallada de la idea de negocio, de un estudio en más profundidad sobre la motivación de los miembros del grupo, un estudio de mercado, un análisis completo del sistema de producción y de comercialización y una investigación ulterior sobre el coste del proyecto así como de las posibilidades de financiación. Los talleres se realizan de forma participativa y los emprendedores deberán proporcionar las respuestas a las preguntas que llevará a cabo el animador del proyecto socioeconómico. Al final de cada taller, los emprendedores realizarán un resumen (copia física y digital) que pondrán a disposición del animador.

##### **B.2. Duración de los talleres y documentación a presentar.**

La duración media de los talleres 1, 2, 4, 5 y 6 es de 3 horas mientras que los talleres 3 y 7 duran como media 12 horas cada uno. Esta hecho nos indica que la puesta en marcha del proyecto se puede estimar en 3 meses.

Los documentos que deben presentarse en esta fase son los siguientes:

B.2.1. La documentación disponible en el sector de actividad en la que los emprendedores les gustaría intervenir.

B.2.2. Los cuestionarios para los estudios de mercado.

B.2.3. Las copias físicas y digitales de los resúmenes de los talleres.

B.2.4. El acta notarial de permiso del terreno de explotación (explotación de terrenos y edificios).



B.2.5. Los CV de los emprendedores.

B.2.6. El certificado de participación al desarrollo del barrio firmado por los miembros del CAD del barrio de residencia de los emprendedores.

**c. Evaluación de la idea de negocio.**

Junto con los emprendedores, el animador se encarga de realizar el estudio de viabilidad del proyecto.

Si el proyecto es viable, el animador transmite una copia firmada por los emprendedores a la coordinación de ERA. Simultáneamente, se ponen a disposición del grupo de emprendedores las fichas de identificación de las EMF y de los organismos de financiación.

En caso contrario, se efectúan modificaciones por parte de los emprendedores con el asesoramiento del animador.

Esta etapa dura de media dos (02) semanas.

**IV- Instrucción del proyecto.**

Una vez presentada la idea de negocio a la coordinación de ERA por parte de los emprendedores y que el taller de evaluación termina, se presenta un documento al responsable de la División Social para que haga el seguimiento al procedimiento en marcha.

Si la resolución de la coordinación es desfavorable, se procede a notificar al grupo de emprendedores informándoles asimismo si hay posibilidades de que le tándem ERA/ISF pueda seguir asesorándoles para la puesta en marcha del proyecto.

Si la resolución es favorable, se establece un calendario de ejecución de talleres con el grupo de emprendedores que se pone a disposición del responsable de la División Social para su seguimiento.

Los talleres se llevan a cabo en el Punto Asociativo y Centro de Empresas. Este hecho permite incentivar a los emprendedores para que hagan uso de las ventajas de este espacio.

Una vez que se hayan realizado todos los talleres, los responsables del proyecto realizarán un resumen con vistas a confeccionar el plan de empresa, bajo la supervisión del animador a cargo del proyecto socioeconómico.

Este documento se pone a disposición del cuadro de animadores de la División Social para su lectura y opinión. El grupo de emprendedores deberá analizar estas observaciones bajo la supervisión del animador del proyecto socioeconómico. El documento final lo transmite el responsable de la División Social a la coordinación de ERA para su revisión y opinión.

1. Si la resolución de la coordinación es negativo, se darán instrucciones para el posterior tratamiento del expediente.
2. Si la resolución de la coordinación es positivo, se organizará una sesión de impregnación para el personal de ERA, que será llevada a cabo por el grupo de emprendedores. Tras esta sesión colectiva, se podrán integrar nuevas observaciones con la ayuda del animador del proyecto socioeconómico.

Esta etapa dura de media tres (03) semanas.



El plan de empresa se valida y se envía, con la autorización del grupo de emprendedores, a una entidad de microcrédito con vista a la obtención de financiación, con el aval de ERA. El grupo de emprendedores es asesorado y acompañado por el animador socioeconómico durante todo el período de negociación del préstamo.

El animador no tomará en ningún caso compromisos en lugar del grupo de emprendedores.

Si el grupo de emprendedores obtiene financiación, el animador pondrá a disposición del grupo tres originales del convenio de seguimiento para que sean firmados. Una de las copias de este documento se transmite a la coordinación de ERA, otro original se conserva en el expediente del grupo en el seno de la División Social y el tercer original lo atesoran los emprendedores.

Asimismo, el animador integra en el expediente del grupo todos los documentos relativos a la financiación (contrato del préstamo, amortización, etc.)

El animador a cargo del proyecto socioeconómico elabora a continuación los documentos relativos al seguimiento del grupo, en colaboración con el cuadro de animadores sociales. Entre estos documentos se encuentran el libro de caja, una matriz de seguimiento y cualquier otro documento que el cuadro de animadores, el responsable de la División Social o la coordinación de ERA estimen necesario. Los días y horas acordados para la realización del seguimiento se estipulan en el convenio de seguimiento que firma el grupo de emprendedores.

En caso de no obtener financiación, se remodela el plan de empresa y se buscan nuevas fuentes de financiación para el proyecto.

En función del plazo de estudio de los expedientes por parte de las EMF u otros organismos, esta fase puede durar entre dos (02) semanas y dos (02) meses.

Por lo tanto, la duración de un proyecto en el circuito de apoyo de ERA / ISF se sitúa alrededor de los 7 meses para obtener financiación.



## **VI.10 PLAN DE EMPRESA**

<b>PLAN DE EMPRESA</b>
------------------------

<b>PROYECTO:</b>
------------------

- 1. RESUMEN EJECUTIVO**
- 2. ESTUDIO DE MERCADO**
- 3. DISEÑO DE PRODUCCIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS**
- 4. DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL**
- 5. DISEÑO DE ASPECTOS LEGALES**
- 6. DISEÑO DE PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD**
- 7. CONCLUSIONES**



## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Descripción somera de productos y clientes básicos, ámbito territorial de actuación, línea estratégica elegida, forma jurídica, número de empleos creados y extracto de los aspectos presupuestarios básicos



## 2. ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO REALIZADO

Fuentes primarias y secundarias de información; instrumentos de análisis; ...


### 2.2. PRODUCTOS Y CLIENTES

Productos (bienes o servicios)	Tipo de cliente a quien se dirige cada uno de esos productos



### 2.3. COMPETIDORES Y PROVEEDORES

Competidores (distinguir entre los competidores directos y los ofertantes de productos sustitutos)

Producto	Competidor/es	¿Competidor directo o producto sustitutivo?	Capacidad de negociación (grado de peligrosidad para nuestra empresa)	¿Cómo va a combatirle/s nuestra empresa?

Proveedores

Proveedor	¿Qué provee? (materia prima, componentes, local, información...)	Capacidad de negociación (grado de peligrosidad para nuestra empresa)	¿Cómo va a combatirle nuestra empresa?



## 2.4. RESULTADOS CUALITATIVOS DEL ESTUDIO

Principales características del entorno mediante análisis DAFO

Debilidades:	Amenazas:
Fortalezas:	Oportunidades:





## 2.5. RESULTADOS CUANTITATIVOS DEL ESTUDIO

Producto	Mercado potencial (1)	Año 1			Año 2			Año 3		
		Cuota de mercado (2)	Ventas previstas (3)	Ingresos (miles de FCFA) (4)	Cuota de mercado (2)	Ventas previstas (3)	Ingresos (miles de FCFA) (4)	Cuota de mercado (2)	Ventas previstas (3)	Ingresos (miles de FCFA) (4)

(1) Nº máximo de unidades de producto vendibles en el entorno seleccionado

(2) t% sobre (1) que la empresa se plantea como objetivo de ventas

(3) Resultado de multiplicar (1)x(2)

(4) Resultado de multiplicar (3) por el precio del producto



### 3. DISEÑO DE PRODUCCIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

#### 3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Esquema de proceso para cada uno de los productos tipo, especificando relación entre fases y características de cada una de dichas fases (duración estimada, recursos necesarios y si es interna o externa a la empresa). Estimación, en función de esto, de la capacidad productiva de la empresa (expresada en unidades de producto) teniendo en cuenta las horas laborables disponibles al año.

Producto	Proceso	Capacidad productiva



### 3.2. ASPECTOS TÉCNICOS

#### Equipos necesarios


#### Otros activos inmovilizados necesarios


#### Infraestructuras necesarias

--



### 3.3. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Localización, justificando la decisión adoptada


Esquema a escala de distribución en planta

--

### 3.4. ORGANIGRAMA Y CUALIFICACIÓN DE CADA PUESTO DE TRABAJO

Esquema del organigrama



Detalles de cada puesto de trabajo

Puesto (con referencia al organigrama)	¿Es socio-trabajador o trabajador por cuenta ajena?	Lista de tareas del puesto	Perfil personal y profesional necesario	Tipo de jornada (tiempo completo o medio tiempo) y de contrato (indefinido o temporal)



### 3.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Especificar métodos y actividades previstos para coordinación y comunicación interna, capacitación, motivación (incluyendo sistema de remuneración), control interno...


### 3.6. OTROS ASPECTOS RELEVANTES DE PRODUCCIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

Especificar decisiones tomadas, según el caso, con referencia a calidad, I+D, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental...




### 3.7. RESUMEN PRESUPUESTARIO DEL ESTUDIO DE PRODUCCIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro presupuestario de inversión técnica y de recursos humanos (capacitación antes o en el momento de crear la empresa)

Concepto	Cantidad (miles de FCFA)	Momento (¿cuándo va a realizarse?)
Presupuesto total de inversión		

Cuadro presupuestario de gastos de producción y de recursos humanos a 3 años

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
	Unidades	Miles de FCFA	Unidades	Miles de FCFA	Unidades	Miles de FCFA



#### 4. DISEÑO DEL SISTEMA COMERCIAL

##### 4.1. POLÍTICA DE PRECIOS

Factores tenidos en cuenta y decisiones sobre los precios de los distintos productos de la empresa

Producto	Precio (FCFA)	Factores considerados para decidir ese precio

##### 4.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Especificar canales elegidos, grado de integración vertical, sistema de control ...  
(sólo para bienes)






#### 4.3. COMUNICACIÓN

Especificar objetivos, actividades y medios, diferenciando entre las diferentes formas de comunicación comercial (publicidad; promoción; relaciones públicas; fuerza de ventas)


#### 4.4. RESUMEN PRESUPUESTARIO DEL ESTUDIO SOBRE EL SISTEMA COMERCIAL

Cuadro presupuestario de inversión inicial en comercialización (antes o en el momento de crear la empresa)

Concepto	Cantidad (miles de FCFA)
Presupuesto total de inversión en comercialización	

Cuadro presupuestario de gastos de comercialización a 3 años

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
	Unidades	Miles de FCFA	Unidades	Miles de FCFA	Unidades	Miles de FCFA



## 5. DISEÑO DE ASPECTOS LEGALES

### 5.1. MODELO JURÍDICO ELEGIDO

Comparación entre distintas formas legales y justificación de la decisión adoptada


### 5.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

Trámite	Institución donde hacerlo	Momento	Costo	Observaciones



### 5.3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Puesto de trabajo (con referencia al organigrama )	Convenio laboral u otras regulaciones legales aplicables	Modalidad de contratación



#### 5.4. FISCALIDAD

Lista comentada de impuestos directos o indirectos aplicables a esta empresa


Cuadro presupuestario de pagos fiscales a 3 años

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
	Unidades	Miles de FCFA	Unidades	Miles de FCFA	Unidades	Miles de FCFA



## 6. DISEÑO DE PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD

### 6.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y DE FINANCIACIÓN

Concepto		Cantidad (miles de FCFA)			
		Final de año 0	Final de año 1	Final de año 2	Final de año 3
ACTIVO					
PASIVO					
TOTAL ACTIVO = PASIVO					



6.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y DE GASTOS

Concepto		Cantidad (miles de FCFA)		
		Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
GASTOS				
B.A.I.				
Impuesto sobre beneficios				
BENEFICIO NETO				



6.3. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Concepto	Cantidad (miles de FCFA)						
	Año 1					Año 2	Año 3
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL		
COBROS							
PAGOS							
VARIACIÓN DE TESORERÍA							
TESORERÍA (SALDO FINAL)							



#### 6.4. INDICADORES DE RENTABILIDAD Y SOLVENCIA

V.A.N.; T.I.R.; plazo de recuperación; margen de maniobra; ratios de solvencia; ...


#### 6.5. PUNTO MUERTO

Cálculo del punto muerto; análisis de sensibilidad ante variaciones de la demanda u otras variables






## 7. CONCLUSIONES

Principales aspectos a cuidar en la puesta en marcha de la empresa –oportunidades y amenazas- y proyección de futuro acerca de la eventual evolución después del primer trienio



## **VI.11 ITINERARIO PARA EL FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO (TRADUCCIÓN DEL DOCUMENTO ORIGINAL EN FRANCÉS)**

### **FASES.**

- 1. Dinamización territorial y sensibilización.**
- 2. Formación.**
- 3. Asesoramiento empresarial.**

### **1. DINAMIZACIÓN TERRITORIAL Y SENSIBILIZACIÓN:**

#### **1.1. Objetivo:**

Captación de beneficiarios y beneficiarias interesadas en el emprendimiento. Favorecer el acceso de las personas más vulnerables: personas analfabetas, con escasa formación, exclusión social, etc.

#### **1.2. Planificación:**

- i) Selección de los territorios.
- ii) Contacto con agentes clave del territorio: asociaciones formales e informales, administración pública... Especial atención a las asociaciones de mujeres y espacios donde éstas se encuentren.
- iii) Organización:
  - (1) Cronograma, ubicación, acondicionamiento... Especial atención a las necesidades de las mujeres, sobre todo la cuestión de horarios.
  - (2) Recursos materiales y humanos
    - (a) Materiales de apoyo didáctico e informativo: fotocopias, paneles, presentaciones...
    - (b) Material técnico: ordenador, proyector...
    - (c) Dinamizador/a...
  - (3) Material para registro
    - (a) Cámara fotográfica.
    - (b) Hoja de registro de asistencias.

#### **1.3. Actuaciones:**

- i) Sesión informativa
    - (1) Presentación del proyecto
    - (2) Explicación del itinerario.
  - ii) Charla de motivación
- La charla incide en la importancia del desarrollo de las capacidades emprendedoras y de la formación específica en gestión empresarial como germen para la creación de empresa.

### **2. FORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO Y GESTIÓN EMPRESARIAL.**

#### **2.1. Objetivo:**

Capacitación para la elaboración de un plan de negocio y gestión empresarial.

#### **2.2. Planificación:**

- i) Selección territorial.



- (1) Selección de los beneficiarios y beneficiarias
- (2) Contacto con los beneficiarios y beneficiarias
- ii) Organización.
  - (1) Cronograma, ubicación, acondicionamiento... Especial atención a las necesidades de las mujeres.
  - (2) Recursos materiales y humanos de apoyo.
    - (a) Materiales formativos: fotocopias, paneles, presentaciones...
    - (b) Material técnico: ordenador, proyector...
    - (c) Formador/a...
  - (3) Material para entregar al alumnado: TEST DE AUTOEVALUACIÓN DE UN PROYECTO EMPRESARIAL.
  - (4) Material para registro y evaluación
    - (a) Cámara fotográfica.
    - (b) Hoja de registro de asistencias.
    - (c) Hojas de cuestionario de evaluación y satisfacción.

### 2.3. Actuaciones

- i) Sesión formativa.
  - (1) Contenidos teóricos y prácticos.
  - (2) Módulo de Igualdad de Género.
  - (3) Evaluación.

## 3. ASESORAMIENTO EMPRESARIAL.

### 3.1. Objetivo:

Asesorar a los emprendedores y emprendedoras en la elaboración de su plan de negocio y acompañarles en la puesta en marcha de su empresa.

### 3.2. Planificación:

- i) Análisis previos.
  - (1) Identificación de los recursos territoriales: Gestión de trámites y licencias administrativas, Servicios de información y promoción empresarial, etc.
  - (2) Análisis de las características socioeconómicas del territorio: tejido empresarial, características de la población, necesidades y demandas, oportunidades de mercado...
  - (3) Estudio de los sectores económicos del país, en especial detectar los más emergentes.
- ii) Organización:
  - (1) Concertación de citas con emprendedores y emprendedoras. Agenda de asesoramientos.
  - (2) Recursos materiales y humanos:
    - (a) Espacio de trabajo y mobiliario necesario.
    - (b) Materiales de oficina: hojas, bolígrafos, lápices, calculadora...
    - (c) Material técnico: ordenador (si es posible)
    - (d) Asesor/a, tutor/a...
  - (3) Material para registro y evaluación.
    - (a) Cámara fotográfica.



(b) Ficha registro de solicitud de asesoría.

(c) Ficha de consultas.

**3.3. Actuaciones:**

i) Desarrollo del plan de negocio.

(1) Concreción de la idea.

(2) Apoyo y seguimiento en la elaboración.

ii) Acompañamiento en la puesta en marcha de la empresa.

iii) Evaluación y seguimiento.

**REGISTROS DOCUMENTALES:** FICHA DE SOLICITUD DE TUTORÍA CON FIRMA DE COMPROMISO, Y FICHA DE CONSULTAS UNA POR CADA UNA DE LAS REUNIONES QUE SE MANTENGAN. A PARTIR DE LA INFORMACIÓN DE ESTOS REGISTROS SE OBTENDRÁN LOS DATOS NECESARIOS PARA ELABORAR UN INFORME DEL SERVICIO.



## ANEXO VII: DOCUMENTACIÓN GENERADA POR ISFA-ADRA EN ANGOLA

### VII.1 CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE ISFA Y ADRA



#### CONVÉNIO DE COLABORAÇÃO PARA A EXECUÇÃO DE PROJECTOS DE DESENVOLVIMENTO

ENTRE

Ingeniería Sin Fronteras de Asturias (ISF Asturias)

Associação para o Desenvolvimento Rural e Ambiente (ADRA)

DENTRO DO PROJECTO

“Proyecto para el aumento de la capacidad emprendedora en Kalandula. Provincia de Malanje (Angola) promoviendo los derechos de las personas con especial atención al enfoque de género”.

SUBVENCIONADO POR AGENCIA DE COOPERACIÓN DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS Y  
DEL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN



REUNIDOS:

DE UMA PARTE

D. Jose Antonio Gallego Casero, con D.N.I. nº 9434250 H, en su condición de Presidente de la Asociación Ingeniería Sin Fronteras de Asturias (ISF Asturias), inscrita en el Registro de Asociaciones del Principado de Asturias con el número 3.633, sección primera

E DA OUTRA PARTE,

Sergio Zeferino de Assis Calundungo com o BI 441284HO034, na condição de Director Geral da Acção Angolana para o Desenvolvimento Rural e Ambiente, registrada em Angola sob o numero13/96 no Gabinete de Auditoria Juridica do Ministerio da Justiça da Republica de Angola.

Ambas as partes se reconhecem com capacidade legal suficiente para celebrar o presente convénio e partindo de uma relação horizontal e de mutua confiança, e de confluência de objectivos no trabalho de promoção e apoio no desenvolvimento do povo angolano, estabelecem o presente convénio de colaboração para regular com transparência as obrigações de cada instituição em relação à execução do projecto financiado pela AGENCIA DE COOPERACIÓN DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS (ACPA) Y EL AYUNTAMIENTO DE GIJÓN (España) “Proyecto para el aumento de la capacidad emprendedora en Kalandula. Provincia de Malanje (Angola) promoviendo los derechos de las personas con especial atención al enfoque de género”.

Consideram-se parte integrante deste convénio os seguintes documentos:

Cronograma (Anexo 1)

Marco lógico (Anexo 2)

Orçamento (Anexo 3)

Manual de seguimento e justificação dos gastos da ISF ASTURIAS (Anexo 4.1), com os respectivos modelos de relatórios económicos: trimestral (Anexo 4.3) e final (Anexo 4.6).

Modelo de relatórios de seguimento técnico: trimestral (Anexo 4.4),e final (Anexo 4.5).

Funções da equipa técnica de gestão e seguimento do projecto ISF ASTURIAS e ADRA (Anexo 5)

Que ambas as partes acordam celebrar o presente convénio conforme as seguintes cláusulas:

### **EXECUÇÃO:**

Ambas as instituições se comprometem a realizar a execução do projecto de acordo com resolução de 22 de abril de 2010, de la Consejería de Bienestar Social y Vivienda



del Principado de Asturias por que está resumido nos anexos 1, 2 e 3 do presente convénio. O projecto deve na sua realização adequar-se à normativa específica definida no Manual de seguimento e justificación da ISF Asturias em conformidade com ACPA <sup>(Anexo 4.1)</sup>.

ISF ASTURIAS se compromete a pôr à disposição do projecto sua infraestrutura, pessoal e recursos técnicos de modo a contribuir para a correcta execução do mesmo. A ADRA faz-se co-responsável com a ISF ASTURIAS pela execução, no terreno, do projecto tal como foi aprovado.

ADRA terá a responsabilidade na medida das suas possibilidades de facilitar os aspectos lógicos e organizativos referentes às missões técnicas que serão feitas pela equipa e ISF ASTURIAS a Angola, depois de prévia concertação entre as partes.

Visibilidade: ISF ASTURIAS e ADRA asseguram a devida difusão da origem dos fundos para o projecto e incorporarão de forma visível o logótipo da ACPA nas suas publicações, imóveis, etc.

A ADRA se compromete a aceitar as mudanças na gestão financeira e administrativa que a ISF ASTURIAS, como organização responsável perante as organizações financiadoras pela execução do projecto, possa propor ao longo do projecto. As ditas modificações serão comunicadas à ADRA.

### **SEGUIMENTO E AVALIAÇÃO:**

#### **Datas de início e finalização do projecto.**

A data de início do projecto será 1 de Setembro de 2010, a data de finalização do projecto será 1 de Setembro de 2011.

Para o correcto seguimento do projecto as duas organizações devem manter uma comunicação contínua que permita conhecer em cada momento a situação do mesmo e tomar as decisões conjuntas que sejam necessárias para alcançar os objectivos indicados no quadro lógico do projecto (Anexo 2). A ISF ASTURIAS nomeará um responsável directo do projecto em Asturias. A ADRA nomeará um responsável coordenador do projecto e deverá comunicar, no prazo de uma semana depois do início do projecto, o nome e os dados da pessoa indicada. As responsabilidades dos referidos técnicos do projecto, tanto no terreno como na sede estão descritas no Anexo 5.

Além das reuniões periódicas entre as organizações para assegurar o bom funcionamento do projecto, ISF ASTURIAS e a ADRA realizarão anualmente uma reunião extraordinária onde analisarão o avanço dos resultados do projecto, identificarão os problemas encontrados, as soluções propostas e os planos de trabalho para o semestre e ano seguinte. Na reunião anual ISF ASTURIAS poderá convidar a



agência financiadora e/ou as autoridades publicas que as organizações considerarem convenientes.

### **Calendário para gestão e justificação de projectos de cooperação:**

A gestão e justificação do projecto se realizará segundo os modelos propostos pela ISF ASTURIAS nos Anexos 4 y 5.

### **Calendário de seguimento financeiro**

#### Trimestral

A ADRA reportará cada 3 meses à ISF ASTURIAS a informação financeira trimestral do projecto, através da ficha de seguimento económico trimestral (Anexo 4.3), 10 dias depois da finalização de cada trimestre. Semestralmente se incluirão as facturas originais ou cópias autenticadas.

#### Final

A ADRA reportará à ISF ASTURIAS toda a informação financeira do projecto, completando o modelo de relatório financeiro final (Anexo 4.6), 2 meses depois da conclusão do projecto. Se incluirão as facturas originais ou copias autenticadas.

### **Calendário de seguimento técnico**

- A ADRA apresentará à ISF ASTURIAS-Angola os seguintes relatórios técnicos: Trimestralmente completará o modelo de relatório técnico trimestral (Anexo 2.2-3) apresentando-o em ISF ASTURIAS-Angola 15 dias depois do final de cada trimestre junto com os anexos correspondentes. Por último, ao finalizar o projecto completará o modelo de relatório final (Anexo 4.5) apresentando-o em ISF ASTURIAS-Angola 2 meses depois do final das actividades do projecto.
- Os desembolsos feitos a partir da ISF ASTURIAS se farão em função das acções executadas no âmbito do projecto segundo o orçamento em anexo (Anexo 3), e sempre condicionados à apresentação à ISF ASTURIAS dos Relatórios de Seguimento Técnico e Financeiro estabelecidos no ponto 2.4. do presente convénio. No início do projecto se realizará uma primeira transferência para os primeiros 5 meses.
- Para ajustar-se aos requisitos exigidos pela ACPA, os relatórios elaborados pela ADRA terão de ser apresentados à ISF ASTURIAS – Angola conforme os critérios estabelecidos no Manual de seguimento financeiro e justificação de gastos de ISF ASTURIAS (Anexo 4.1).
- Uma vez aprovados pela ISF ASTURIAS os relatórios trimestrais se procederá à transferência do montante pendente para execução. A contraparte contará em todo momento com um “fundo de manei” equivalente ao montante de gasto a executar no quarto e quinto mes desde o inicio do projecto, conforme ao





indicado no anterior ponto deste Convénio.

- A conta única destinatária dos fundos para execução do presente projecto será aberta na moeda que se considerara conveniente conforme as necessidades do projecto e de acordo com os critérios da ISF ASTURIAS. Se utilizará para o cálculo da taxa cambiária a taxa media ponderada dos diferentes câmbios obtidos ao longo do projecto. Os autorizados para movimentar essa dita conta serão uma pessoa designada pela ISF ASTURIAS e outra pela contraparte.
- A contratação das assistências técnicas estrangeiras necessárias para a execução do projecto será da responsabilidade de ISF ASTURIAS, sempre com a participação da ADRA.
- O processo de avaliação interna será contínuo tomando em conta a comunicação permanente e a análise e ainda o conteúdo dos relatórios de seguimento.
- Dado que uma parte dos fundos deriva de uma entidade financiadora, a esta se reserva o direito de auditar a totalidade do projecto, tanto no terreno como nas respectivas sedes ADRA e ISF ASTURIAS. Este direito prescreve cinco anos depois da comunicação expressa do fim do contrato entre a ISF ASTURIAS e a ACPA, pelo que ADRA se compromete a prestar a disponibilidade necessária para esta auditoria, assim como a pôr a disposição da ISF ASTURIAS toda a documentação sobre o projecto ou sobre a contraparte, que lhe seja requerida.
- Neste quadro, a ADRA se compromete a reintegrar à ISF ASTURIAS os fundos geridos por ela que a ACPA reclame como resultado da auditoria externa sobre a execução e justificação do projecto.
- A assinatura deste convénio supõe a aceitação, na íntegra, por ambas partes de todas as cláusulas, comprometendo expressamente a ADRA à devolução total ou parcial da subvenção recebida, nos prazos indicados no requerimento emitido pela ACPA no caso de incumprimento de alguma das estipulações. A parte não justificada do custo do projecto ou a aplicação não ajustada do gasto às actividades incluídas neste convénio implicará a obrigação da ADRA de proceder à devolução do montante requerido pela ISF ASTURIAS a esta última entidade.

#### **MODIFICAÇÕES E IMPREVISTOS:**

Antes de realizar qualquer alteração, sendo ela pequena ou substancial, na execução do projecto (cronograma, actividades, orçamento, etc.), para além de ser pensado e discutido deverá ser solicitado formalmente e por escrito à ISF ASTURIAS, a qual, se aceitar, irá solicitar a autorização da dita alteração à ACPA. A ISF ASTURIAS comunicará



imediatamente a resposta de ACPA à ADRA. Se a mudança for aceite entrará como parte anexada do convénio.

A seguir se especificam as alterações que se consideram alterações substanciais:

- Variação superior a 10% no número de beneficiários e beneficiárias.
- Alterações na localização do projecto.
- Variação superior a 10% dentro de cada rubrica do orçamento.
- Atraso de mais de três meses no início ou finalização do projecto.
- Mudança dos objectivos do projecto.

Como foi acima indicado, qualquer alteração substancial do projecto terá de constar num documento escrito juntamente com a sua justificação, a qual será averbada ao convénio.

#### **VIGÊNCIA DO CONVÉNIO:**

A vigência do presente convénio se estende até 5 anos depois de recebida a comunicação expressa da ACPA da finalização do presente projecto entre ISF ASTURIAS e a primeira.

O presente convénio poderá ser suspenso no caso caso uma das partes venha a incumprir os termos contidos no mesmo.

As estipulações contidas no presente convénio poderão ser sujeitas a modificações desde ACPA as comuniquem.

Qualquer divergência entre o critério do conteúdo e/ou de interpretação das clausulas do presente convénio se resolverão de mutuo acordo entre asa partes. Para o caso de ser impossível alcançar um acordo amistoso, ambas partes, com renúncia ao seu foro próprio, se assim for necessário, submeter-se-ão à competência e à jurisdição dos tribunais de Madrid (Espanha).

As partes comprometem-se a estudar possibilidades de alargar a sua relação de cooperação a outras iniciativas e intervenções devendo-se para o efeito assinar-se um acordo específico.

Luanda, 20 de Setembro de 2010

Por ADRA

D. Sergio Zeferino de Assis Calundungo

Por ISF ASTURIAS

D. Jose Antonio Gallego Casero

(Firma e selo)

(Firma e selo)



## VII.2 FICHA DE SOLICITUD DE ASESORAMIENTO

Nombre del técnico o técnica:	Fecha:	N° solicitud:
-------------------------------	--------	---------------

### DATOS PERSONALES:

Nombre:		
Apellidos:		Identificación:
Dirección:		
Fecha nacimiento:		País de origen:
Teléfono	Email	
Sexo: <input type="checkbox"/> VARON <input type="checkbox"/> MUJER		
Edad: <input type="checkbox"/> Menor de 18 años <input type="checkbox"/> Entre 18 y 25 años <input type="checkbox"/> Entre 25 y 40 años <input type="checkbox"/> Más de 40 años		
Estudios: <input type="checkbox"/> Sin estudios <input type="checkbox"/> Estudios Primarios <input type="checkbox"/> Estudios Secundarios <input type="checkbox"/> Estudios Universitarios		
Situación laboral: <input type="checkbox"/> Desempleo <input type="checkbox"/> Empleo informal <input type="checkbox"/> Empleo formal <input type="checkbox"/> autoempleo informal <input type="checkbox"/> autoempleo formal		
Especifique:		
Motivos para emprender: <input type="checkbox"/> Obtener rentas propias e independizarme <input type="checkbox"/> Apoyo a la familia <input type="checkbox"/> Desarrollo profesional <input type="checkbox"/> Hay oportunidad de mercado		
Problemas para acceder al servicio de emprendedurismo: <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> -----		

### DATOS DEL PROYECTO:

Tipo de proyecto: Sector de actividad:
Otras personas participantes en el proyecto. Datos personales:
Grado de desarrollo del proyecto: <input type="checkbox"/> Sólo la idea <input type="checkbox"/> Hecha alguna investigación <input type="checkbox"/> En trámites de creación <input type="checkbox"/> -----
Necesidades formativas:
<b>COMPROMISO:</b>  D. Dña. _____, solicitante del Servicio de Asesoramiento Empresarial de ADRA se compromete a: 1) Asistir a las reuniones y visitas de trabajo que se establezcan. 2) Mantener una actitud proactiva, involucrarse y dedicar los medios necesarios a lo largo del desarrollo del servicio. Firma:



### VII.3 FICHA DE CONSULTAS

Nombre del técnico o técnica:		Fecha y hora:
<input type="checkbox"/> Presencial	<input type="checkbox"/> Telefónica	<input type="checkbox"/> Correo electrónico

<b>Nombre y apellidos</b>		
Actividad a emprender o emprendida:		
Teléfono	Fax	Email
Consulta n°:		
Interrupción:		Abandono:
Motivos:		Motivos:

Tipo de consulta:	
<input type="checkbox"/> Análisis de previabilidad	<input type="checkbox"/> Plan de Empresa
<input type="checkbox"/> Microcrédito	
Documentación entregada:	
Duración de la consulta:	Próxima cita:
Comentarios:	



#### VII.4 TEST DE EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Idea de Negocio	
Nombre persona emprendedora	
Dirección	

#### ANTECEDENTES DEL PROYECTO

¿Por qué quieres crear una empresa? ¿Qué objetivos persigues? (conseguir un empleo propio, autonomía en el trabajo, conocer nuevas experiencias, desarrollar tu formación, aprovechar tu experiencia, ganar dinero,...).

¿Tienes apoyos que te animen a la creación de una empresa? ¿Por parte de quién?  
¿Qué tipo de apoyos son?

¿Qué experiencia profesional tienes en el sector al que pertenece la empresa?  
¿Cómo la has conseguido?

¿Necesitas formación específica para poner en marcha y gestionar mejor tu proyecto? ¿Dónde la puedes conseguir?

#### 1. EL PRODUCTO O SERVICIO

¿En qué consisten los productos o servicios que ofrecerá tu empresa? ¿Qué características tendrán? ¿Para qué servirán?

¿Qué necesidades pretendes cubrir?

¿Existen en el mercado otros productos o servicios que complementen a los tuyos?  
¿Y que sean sustitutivos?

¿Cuentan tus productos o servicios con algún elemento que los diferencie de los ya existentes?



¿Existen requisitos legales para desarrollar tu actividad empresarial?

## 2. EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

¿Bajo qué tipo de actividad económica se podrá encuadrar tu proyecto de empresa? (sector primario, industria, construcción, comercio, hostelería, turismo,...)

¿Quién será tu competencia? ¿Qué productos o servicios ofrecen las empresas competidoras? ¿Conoces sus puntos fuertes y sus puntos débiles?

¿Podrás diferenciarte de la competencia? ¿En qué?

¿Conoces las normas que regulan el sector de actividad en el que te vas a mover?  
¿Requiere contemplar alguna legislación específica?

## 3. LA CLIENTELA Y EL MERCADO

¿Qué tipo de clientes tendrás? (particulares, empresas, administraciones públicas, entidades no lucrativas,...)

¿Cuáles son las características de la clientela a la que te vas a dirigir? (hábitos de consumo, poder adquisitivo, edad, sexo, formación académica,...).

¿Se puede establecer algún tipo de diferencia entre compradores y consumidores de tus productos o servicios?

¿Puedes localizar geográficamente a los clientes de tu empresa?

¿Has establecido algún tipo de contacto previo con tu posible clientela?

¿Son tus productos o servicios novedosos o, por el contrario, son muy conocidos por el mercado? ¿Son productos o servicios tradicionales?

¿Es variable la demanda de tus productos o servicios a lo largo del año?

## 4. EL PLAN DE MARKETING

¿Cómo calcularás el precio de venta de tus productos o servicios?



¿Conoces los precios de la competencia?

¿Cómo vas a hacer llegar tu producto o servicio a la clientela?

¿Has pensado en cómo se llamará tu empresa? ¿Dispondrá tu empresa de logotipo?

¿Pondrás en marcha acciones publicitarias para comunicar tu empresa? ¿En qué tipo de acciones has pensado?

¿Qué actividades de promoción tienes pensado realizar para animar a la compra o a la adquisición de tus productos o servicios?

#### 5. EL PLAN DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

¿Qué fases tiene el proceso de fabricación o prestación del producto o servicio que ofreces?

¿Qué productos o materias primas necesitas para vender o prestar el servicio?  
¿Quiénes serán tus proveedores?

¿Cómo vas a contactar con ellos? ¿A qué precio venden?

¿Vas a encargarte personalmente de todas las fases de tu proceso de producción o de prestación de servicios o pretendes subcontratar alguna de estas tareas a profesionales o empresas especializadas?

¿Es importante la localización de tu empresa? ¿Has pensado dónde la podrás ubicar? ¿Qué ventajas y desventajas tiene esa ubicación?

¿Sabes si tu local debe de cumplir requisitos técnicos o legales para realizar tu actividad empresarial?

¿Qué equipos –maquinaria, instalaciones, mobiliario, equipos informáticos, elementos de transporte,...– necesitas para desarrollar tu actividad empresarial?



## 6. LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

¿Cómo organizarás el equipo humano de tu empresa?

¿Qué necesidades de trabajo tendrá tu empresa? ¿Qué tipo de puestos de trabajo se necesitan para satisfacerlas?

¿Qué número de personas son necesarias? ¿Con qué cualificación personal? ¿Qué funciones tendrán en la empresa?

¿Qué tipo de contratos de trabajo formalizarás con ellas?

¿Has calculado cuál será el coste total de personal para tu empresa?

## 7. ANÁLISIS JURÍDICO–MERCANTIL

¿Conoces las diferentes formas jurídicas para constituir una empresa? ¿Cuál elegirás? ¿Por qué?

¿Qué forma jurídica han adoptado las empresas de la competencia? ¿Por qué tendrán esa forma jurídica y no otra?

## 8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

¿Qué inversiones debes de realizar para crear tu empresa?

¿De qué recursos económicos dispones para constituir la empresa?

¿Necesitarías algún tipo de préstamo ó crédito? ¿Con qué garantías o avales podrías contar para solicitarlos?

¿Qué gastos tendrá que afrontar tu empresa para el desarrollo de su actividad?  
¿Qué volumen de ingresos podrás alcanzar? ¿Qué resultado económico podrá obtener tu empresa, por tanto, durante el primer año de actividad?





## VII.5 CUADERNO PROYECTO EMPRENDEDOR

### EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA

#### PROYECTO EMPRESARIAL

<b>NOME DE LA PERSONA EMPRENDEDORA</b>	
<b>LOCALIDADE</b>	
<b>IDEA DE NEGOCIO Y LOCALIDADE</b>	



## IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

EQUIPA EMPREDEDORA

IDEIA

EL ENTORNO

## PLANO DE MARKETING

Análisis de Mercado

La demanda

Análise de clientes

Análise da concorrência

Cooperação empresarial

Producto o servicio

Preço

Distribuição

Comunicación

Imagem corporativa

Comunicação externa

## PLANO DE OPERACIONES Y DE RECURSOS HUMANOS

Procesos productivos: Instalaciones y equipamiento

Programa de producción

Aprovisionamiento y gestión de existencias: Fornecedores

Organização funcional

## PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO

Plano de investimento inicial

Plano de financiamento inicial

Previsão de resultados

Custo dos produtos ou serviços

Ponto de Equilíbrio

## ESCOLHA DA FORMA JURÍDICA

## O ARRANQUE DA EMPRESA

Trâmites necessários

Instituições competentes



ANÁLISE FINAL DA IDEIA

EQUIPA EMPREENDEDORA

Quem forma parte da equipa?

Nomes Completos

Com o que pode contribuir pessoalmente cada membro da equipa à ideia de negócio? (Formação académica, experiência laboral, habilidades pessoais, capacidades empreendedoras, *hobbies* pessoais, etc.)

Nomes Completos	Contribuições de cada membro da equipa relacionadas com a ideia

Adjuntar o Currículo Vítae. Recolher os aspectos mais destacados do CV da equipa de trabalho



IDEIA

Descrever brevemente a ideia de negócio

Como se gerou esta ideia de projecto empresarial?

(Pela observação das necessidades do mercado, por ter importado ideias observadas noutros lugares, através de *hobbies*, pela vossa formação, etc.)

Descrever brevemente o produto ou serviço, para qué serve



## EL ENTORNO : o meio económico, social, demográfico e cultural



### PLANO DE MARKETING

Análise del mercado

Cientes

A quem vão dirigidos os nossos produtos ou serviços?

*¿Dónde están? Son muchos o pocos. El volumen total de consumo es grande o pequeño. Está creciendo mucho o poco. Para qué compran o consumen el producto o servicio. Qué nivel de rentas tienen.*





A concorrência

**Quem é a nossa concorrência no mercado?**

**Enumerem numa tabela as empresas concorrentes. Avaliem-nas de 1 a 5, segundo o seu grau de importância (1 implica menor importância e 5 uma maior importância) de acordo com uma série de critérios. Finalmente, somem todas as avaliações para cada empresa competidora e assim obterão uma avaliação final para cada uma. (PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES)**

Nome da empresa concorrente	Características dos seus produtos ou serviços	Imagem que oferece no mercado	Posicionamento no mercado	Relação qualidade-preço	AVALIAÇÃO FINAL	Valor acrescentado do vosso produto ou serviço

Produto ou serviço

Descrever brevemente o produto ou serviço Y QUÉ NECESIDADES CUBRE.  
(Este estudo deve realizar-se para cada produto ou serviço)



Que características têm estes produtos ou serviços que os diferenciem dos demais?

---

[Empty orange box for response]

Que vantagens e novidades apresentam estes produtos ou serviços relativamente aos que já existem no mercado?

---

[Empty orange box for response]

O nosso produto ou serviço está sujeito a comportamentos sazonais de algum tipo?  
Que características têm estes ciclos sazonais? Como poderia resolver-se este problema?

---

[Empty orange box for response]



Existe algum tipo de regulação ou normativa específica a ter em conta no sector de actividade ? Quais são os organismos ou instituições reguladores?

Preço

¿Cómo fijamos los precios?

Qual vai a ser a nossa estratégia de preços?

Distribuição

Que tipo de canal vamos utilizar para distribuir os produtos ou serviços?

- Vendas directas a clientes finais
- Vendas em pequeno comércio de retalho
- Um canal grossista de distribuição





As Tecnologias da Informação e da Comunicação

Outras alternativas. Quais?:

### Comunicação

Qual será o nome comercial da empresa?

**Temos algum *slogan* que reforce a empresa? Que objectivos pretendemos alcançar?**

Como nos vamos dar a conhecer? Faremos algum tipo de campanha publicitária? Que meios vamos utilizar? Que acções publicitárias realizaremos?

**(Emissão de cartões de visita e folhetos, *design*/decoração da montra e do ponto de venda,...)**



**Levaremos a cabo algum tipo de acção de promoção?**

Empty orange box for response.

Descrever a estratégia comercial

Empty orange box for response.

**PLANO DE OPERAÇÕES E DE RECURSOS HUMANOS**

Describir el proceso de producción o de prestación del servicio

Empty orange box for response.



## Instalações

Onde se localizará a empresa? Porquê?

Existe algum tipo de regulamentação no sector de actividade que possa afectar a localização e instalações?

Que necessidades teremos relativamente a edifícios/espço?

Como se distribuirá o espaço nestes edifícios?

Tenham em conta a distribuição das tarefas necessárias, a organização das pessoas na empresa, etc.



### Equipamento

Que necessidades teremos de maquinaria, veículos, equipamentos informáticos, elementos de mobiliário, etc.?

	Novo	Segunda mão	Aluguer
<b>MAQUINARIA E MATERIAL/FERRAMENTAS</b>			
<b>ELEMENTOS DE TRANSPORTE (Camioneta, Carro, Outros)</b>			
<b>EQUIPAMENTOS PARA PROCESSOS DE INFORMAÇÃO (Computador, Fax, Impressora, Outros equipamentos electrónicos)</b>			
<b>APLICAÇÕES INFORMÁTICAS</b>			
<b>MOBILIÁRIO (Móveis, Elementos de decoração, Material de escritório)</b>			
<b>NECESSIDADES EM PREVENÇÃO DE RISCOS LABORAIS</b>			

### Análise de fornecedores

Conhecemos as empresas fornecedoras que necessitamos para abastecer de bens ou serviços a nossa empresa?

Nome da empresa fornecedora	Produto ou serviço que oferece	Relação qualidade-preço	AVALIAÇÃO FINAL




Programa de producción: Análisis de la capacidad de producción.

Contratação de recursos humanos

NECESITAMOS CONTRATAR PERSONAL? Que regulamento laboral deberemos ter em conta? (Estatuto trabalhadores, Convénios Colectivos, Lei Geral do Trabalho...)

Organização funcional

Que funções e responsabilidades na empresa terá cada componente da equipa promotora?

Nome	Funções e Responsabilidades




**Como será o organograma empresarial?**

**ESCOLHA DA FORMA JURÍDICA**

Que forma jurídica é a mais adequada para a iniciativa empreendedora? Quais são os motivos que conduzem à escolha dessa forma jurídica?

A escolha desta forma jurídica, que responsabilidade legal implica para os/as sócios/as?



PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO

Plano de investimento inicial

Qual e de quanto é o investimento necessário para o arranque da nossa empresa?

QUANTIA

ACTIVO NÃO CORRENTE	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	Terrenos e bens naturais	
		Construções e edifícios	
		Instalações	
		Maquinaria	
		Ferramentas	
		Mobiliário e decoração	
		Equipamentos informáticos	
		Elementos de transporte	
			Concessões administrativas
		Aplicações informáticas	
		OUTROS ACTIVOS FIXOS	
ACTIVO CORRENTE	INVENTÁRIOS	Matérias-primas	
		Outros inventários	
	TESOURARIA	Necessidades de dinheiro disponível	
TOTAL			



### Plano de financiamento inicial

Com que recursos financeiros próprios conta a equipa de promotores/as para financiar a empresa?

É suficiente esta quantidade para cobrir as necessidades do plano de investimento inicial?

Caso assim não seja, que quantia adicional seria necessária?

Que fórmulas de financiamento alheio são mais interessantes para a empresa? Que investimentos financiariam?

FÓRMULA DE FINANCIAMENTO	Kz





Que recursos financeiros vamos utilizar para fazer frente ao investimento?

**FINANCIAMENTO POR CAPITAL PRÓPRIO**

Contribuições em metálico dos/as sócios/as	
Contribuições em espécie dos/as sócios/as	
Outros	
<b>TOTAL DE FINANCIAMENTO POR CAPITAL PRÓPRIO</b>	

**FINANCIAMENTO POR CAPITAL ALHEIO**

Créditos	
Empréstimos	
Microcréditos	
Dívidas com empresas fornecedoras	
Outras fontes de financiamento alheio	
<b>TOTAL DE FINANCIAMENTO POR CAPITAL ALHEIO</b>	
Subsídios ao investimento	
Outros	
<b>TOTAL</b>	

Custo dos produtos ou serviços

Que custo estimado teria cada produto ou serviço da empresa?

Produto ou serviço	Custo estimado



Como se realizou essa estimativa de custos?

Que margem de benefício se pensa aplicar na venda dos produtos ou serviços? A que preços se oferecerão no mercado?

Produto ou serviço	Preço	Margem de benefícios (em %)

Previsão de resultados

Qual será a previsão de receitas e despesas para o primeiro ano?

<b>RECEITAS</b>	Receitas por vendas	
	Subsídios à exploração	
	Receitas extraordinárias	
	<b>TOTAL RECEITAS</b>	

<b>SPE SA</b>	Compras	
	Otros aporvisionamientos	



Serviços exteriores:	
Arrendamentos e taxas	
Reparações e conservação	
Serviços de profissionais	
Transportes	
Serviços bancários	
Prémios de seguros	
Publicidade e propaganda	
Fornecimentos (electricidad, telefono)	
Tributos	
Despesas de pessoal laboral:	
Otras despesas	
Despesas financeiras	
Amortizações	
Despesas extraordinárias	
<b>TOTAL DESPESAS</b>	
<b>LUCRO /PREJUÍZO</b>	
<b>DEVOLUCION DE PRESTAMOS</b>	
<b>TOTAL DINERO DISPONIBLE</b>	

Como se vão calcular as amortizações dos elementos de activo da empresa?

Elemento	Valor inicial (Valor de compra)	Vida útil estimada	Critério de amortização	Quota anual de amortização

A quanto ascende o resultado económico para o primeiro ano de actividade empresarial?



### Ponto de Equilíbrio

Tendo em conta as secções anteriores, quantas unidades se devem vender como mínimo para não ter prejuízo?

Produto ou serviço	Ponto de Equilíbrio

### O ARRANQUE DA EMPRESA

Trâmites necessários

Que trâmites de arranque devemos realizar e em que instituições?

Trâmite	Instituição competente

### ANÁLISE FINAL DA IDEIA

Realizar uma Análise SWOT da iniciativa empreendedora, mostrando os pontos fortes e fracos da mesma, assim como os aspectos e condições do meio que a favorecem ou prejudicam.



<b>Fraquezas (Weaknesses)</b> <i>(pontos fracos da equipa promotora)</i>	<b>Ameaças (Threats)</b> <i>(aspectos prejudiciais do meio)</i>
<b>Forças (Strengths)</b> <i>(pontos fortes da equipa promotora)</i>	<b>Oportunidades (Opportunities)</b> <i>(aspectos favoráveis do meio)</i>

Valiação do futuro do projecto empresarial



## VII.6 CONDICIONES DE LOS MICROCRÉDITOS

- **Beneficiarios del microcrédito:**
  - Emprendimiento Colectivo
  - jóvenes emprendedores/as, mujeres con un proyecto de empresa, personas con discapacidad
- **Importe máximo:** ..... Kwansas
- **Plazo de amortización/ pago:**
  - 24 meses (2 años)
  - 48 meses (4 años)
- **Tipo de interés:** 1%
- **Plazo de carencia:**
  - Hasta 6 meses en el caso del microcrédito de 2 años
  - Hasta 12 meses en el caso del microcrédito a 4 años
- **Comisiones:** sin comisiones.
- **Garantías del préstamo:**
  - El proyecto
  - La comunidad
  - Tutor/a de ADRA
- **Requisito:** disponer de un proyecto o un plan de empresa elaborado con el asesoramiento de ADRA
- **Destino de la inversión:** financiar proyectos de autoempleo.



## **VII.7 MEDIDAS DE GÉNERO**

### **INCORPORACIÓN DE MEDIDAS DE GÉNERO EN EL PROYECTO DE EMPRENDEDURISMO**

#### **FASE DE INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN.**

1. Incorporación de agentes claves que pueden apoyar, reforzar y coordinar la captación de mujeres:
  - a. Asociaciones de mujeres: Foro de Mujeres de Kalandula, Grupos de Mujeres identificados que colaboran con entidades religiosas
  - b. Asociaciones de camponeses.
2. Incluir en esta fase un módulo de sensibilización o actividad de género desde una visión positiva sobre los derechos de las mujeres y su aportación al desarrollo ( mucho más interesante cuando los grupos a informar y motivar son mixtos)
3. Utilizar una publicidad cercana y correcta que permita que las mujeres se sientan identificadas y motivadas.
4. Tiempos adecuados que permitan el acceso de las mujeres a las sesiones.
5. Cuando el proyecto esté más maduro y con experiencia de un tiempo:
  - a. Troca de experiencias para atraer y motivar a las mujeres.
  - b. Troca de experiencias con otras organizaciones

#### **FASE DE FORMACIÓN:**

1. Tiempos adecuados que permitan el acceso de las mujeres:
  - a. Horario de mañanas, durante cuatro horas, un día de formación.
2. Incluir un módulo de género específico.
3. Organizar grupos de formación mixtos fomentando una participación de hombres y mujeres equilibrada para los y las jóvenes de Artes y Oficios.
  - a. Los cursos son de fontanería, electricidad e informática, y la participación de chicas es escasa. Se organizará formación en emprendedurismo captando a las jóvenes de los distintos cursos para conformar un grupo donde la participación sea equilibrada.
4. Organizar grupos de formación sólo de mujeres adultas.
5. Incorporar en la formación un espacio para la visibilización de mujeres empresarias:
  - a. Invitación de mujeres empresarias por ejemplo de Malange que participen dando ejemplo y motivación.
6. Establecer la equidad de género de forma transversal:
  - a. Fomentando en todo momento la participación de las mujeres durante la formación.



- b. Motivando el emprendimiento mediante ejemplos que motiven a las mujeres.
  - c. Utilizar un lenguaje correcto no sexista.
7. Entregar un certificado o diploma de asistencia a la Formación en Emprededurismo.

#### **FASE DE ASESORAMIENTO**

1. Establecer horarios flexibles.
2. Mantener una escucha activa que permita detectar y en su caso intentar solucionar problemas socio-personales que pudieran derivar en el abandono del proyecto empresarial.
3. Fomentar la creación de un grupo de emprendedoras/empresarias.
  - a. Intentar realizar algunas sesiones de asesoramiento grupales, permitiendo desarrollar una mayor capacidad de acción y representación. Les ayudará a entender que el establecimiento de relaciones comerciales entre ellas optimizará recursos y fortalecerá su posicionamiento en el mercado.





## **VII.8 DATOS PARA INFORMES**

### **ITEMS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES SOBRE EL SERVICIO DE ASESORAMIENTO EN EMPRENDEDURISMO (desagregación por sexos, y por tipo de iniciativa individual o colectiva)**

1. Número de iniciativas o proyectos empresariales surgidos -nº de solicitudes de asesoramiento-
2. N º de Personas emprendedoras.
3. Nivel de estudios de las personas emprendedoras.
4. Situación laboral de las personas emprendedoras.
5. Motivos para emprender.
6. Problemas para acceder al servicio de asesoramiento.
7. Sectores de actividad de las iniciativas empresariales
8. Número de consultas realizadas.
9. Situación actual de las iniciativas.
  - a. Nº de planes de negocio interrumpidos. Motivos.
  - b. Nº de planes de negocio en proceso de estudio.
  - c. Nº de planes de negocio concluidos.
    - i. ¿Cuántos son viables y cuántos no lo son?
10. Número de iniciativas empresariales puestas en marcha.
  - a. Sector de actividad.
  - b. Volumen de inversión.
  - c. Volumen de empleo generado.
11. Número de iniciativas que reciben microcrédito.
12. Sectores de actividad de las iniciativas que reciben microcrédito.



## ANEXO VIII: INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO EN ANGOLA



<b>INFORME TECNICO TRIMESTRAL DEL PROYECTO: (EMPRENDEDORISMO)-referente aos meses de Janeiro, Fevereiro, Março, Abril e Maio de 2012.</b>			
<b>Fecha de elaboración:</b> 15 de Junho de 2012.			
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN CUALITATIVA, CUANTITATIVA, TEMPORAL Y ESPACIAL</b>	<b>DIFICULDADES</b>	<b>SOLUCIONES</b>
<b>R1.A1.1</b> Consolidação das actividades de sensibilização para o fomento de grupos solidários de empreendedores/as	Realizados nos dias 16,17 e 18 de Maio, 03 encontros de motivação em empreendedorismo com os jovens da escola de Artes e Ofícios, associação de Kitandeiras e Forum de Mulheres de Kalandula, onde participaram 78 membros dos quais 45 mulheres e 33 homens.		
<b>R1.A1.2</b> Fortalecimento do programa JES (Jovens Empreendedores Sociais) em pelo menos 02 escolas do ensino secundario da zona.	Realizados 02 encontros com a direcção da escola 4 de Fevereiro e colegio da Missao Catolica, onde acertamos as datas de realização dos encontros de estruturação das associações.  Realizados 02 encontros no dia 12 de Maio com a escola 4 de Fevereiro, onde participaram 04 professores, 09 alunas e 13 alunos, e no dia 13 com o colegio da Missao Catolica,		



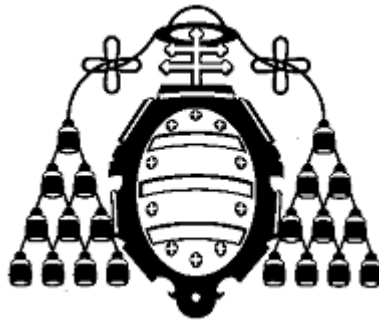
	<p>onde participaram 03 professores, 12 alunas e 12 alunos. Nesses encontros motivamos os os professores, alunos e alunas em continuarmos com o programa JES, definimos a composição das associações, estrutura do corpo directivo e definimos os dias 16 e 17 para a constituição das associações.</p>		
<p><b>R1a1.3</b> Implantação das medidas de inclusao acordadas em relação a sensibilização</p>	<p>Os encontros beneficiaram mulheres kitandeiras, mulheres do Forum (camponesas, religiosas, professoras, etc.)</p> <p>Os encontros foram realizados em tempos adequados que permitiram maior acesso das mulheres nas sessoes em relação aos homens.</p>		
<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>DESCRIPCIÓN CUALITATIVA, CUANTITATIVA, TEMPORAL Y ESPACIAL</b></p>	<p><b>DIFICULDADES</b></p>	<p><b>SOLUCIONES</b></p>
<p><b>R2A2.3</b> Alfabetização de empreendedores</p>			
<p><b>R2A2.4</b> Consolidação do curso de formação básica em empreendedorismo</p>	<p>Realizadas nos dias 22, 23 e 25 de Maio 03 formações em empreendedorismo com os Jovens da Escola de Artes e Ofícios, associação de kitandeiras e Forum de Mulheres de Kalandula, onde participaram 83 membros dos quais 45 mulheres e 38 homens.</p>		



<b>R2A2.5</b> Reforço do curso de formação avançada em empreendedorismo			
R2A2.6 Implantação das medidas de inclusão acordadas em relação a formação	Em parceria com a área social da Administração municipal de Kañlandula foi identificado um grupo de 07 pessoas deficientes que a partir do próximo mês de Junho será incluído no projeto		
<b>R2A2.7</b> Implantação das medidas de reforço da equidade do gênero acordadas em relação a formação	<p>As formações foram realizadas no período de manhã, durante quatro horas e apenas em um dia para permitir maior participação das mulheres.</p> <p>Foi organizado grupos de formação só de mulheres adultas, no caso do Fórum e um grupo misto de Kitandeiras.</p> <p>Durante as formações não se utilizou linguagem sexista, foi fomentado em todo o momento a participação das mulheres e foram dados muitos exemplos para motivar as mulheres a empreender.</p>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN CUALITATIVA, CUANTITATIVA, TEMPORAL Y ESPACIAL</b>	<b>DIFICULDADES</b>	<b>SOLUCIONES</b>
<b>R3A3.1</b> Acompanhar e			



assessorar as iniciativas de grupos empreendedores.			
<b>R3A3.2</b> Facilitar o acesso à credito das iniciativas de negocio de grupos empreendedores.	<p>Financiados no dia 10 de Outubro de 2011, o8 planos de negocios da comuna do Kuale de 06 homens e 02 mulheres, num valor de Kwanzas 1.296.700.00 todos comerciais o5 cantinas, 01 peixe e carne fresca, 01 materiais de construção e 01 combustiveis e lubrificantes.</p> <p>Financiados no dia 18 de Maio 04 planos de negocios na sede do municipio de Kalandula de 02 homens e 02 mulheres, num valor de kwanzas 511.900.00 todos comerciais 01 serralharia e 03 cantinas.</p>		
<b>R3A3.3</b> Fortalecer as capacidades de acompanhamento das comissoes de credito existentes.	Realizadas 11 monitorias (03 realizadas pelos membros das comissoes de credito das comunas do Kuale com 02 e Kota com 01), que resultaram num reembolso de AKZ383.600.00 sendo Kuale com 239.100.00 e Kota com 144.500.00.	Dificuldaes dos empreendedores deslocarem de Kuale à Malanje para levantarem o dinheiro no Banco.	Apoiados com a viatura do projecto.



**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**

**ESCUELA POLITÉCNICA DE INGENIERÍA DE GIJÓN**

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO FIN DE CARRERA Nº 1091118**

**METODOLOGÍA PARA LA PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO  
ASOCIATIVO EN PROGRAMAS DE COOPERACIÓN PARA EL  
DESARROLLO**

**DOCUMENTO Nº II**

**PRESUPUESTO**



**YÉSICA M. RODRÍGUEZ LOZANO  
JULIO 2016**

**TUTOR: JORGE COQUE MARTÍNEZ**

# ÍNDICE DEL PRESUPUESTO



## ÍNDICE DEL PRESUPUESTO

1 INTRODUCCIÓN .....	6
2 DESGLOSE DEL PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN .....	7
3 RESUMEN DEL PRESUPUESTO .....	10





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Coste de las horas profesionales dedicadas al proyecto fin de carrera.....	8
Tabla 2.2: Coste de amortización de los equipos utilizados.....	8
Tabla 2.3: Viajes, alojamiento y manutención .....	8
Tabla 3.1: Presupuesto total del proyecto .....	10

# PRESUPUESTO



## 1 INTRODUCCIÓN

El objeto de este documento es hacer una estimación económica del proyecto de investigación sobre la metodología para la promoción del emprendimiento asociativo en programas de cooperación para el desarrollo, teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado y todos los recursos empleados tanto humanos como materiales que han permitido la elaboración del mismo.



## 2 DESGLOSE DEL PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan los costes relativos a la ejecución material del proyecto en el que se incluyen los recursos humanos y materiales utilizados, los gastos de amortización de los equipos empleados y el coste de la realización del trabajo de campo.

Dentro de los recursos humanos utilizados se tienen en cuenta los costes de mano de obra, esto es, las horas profesionales invertidas en la elaboración de dicho proyecto. Se diferenciarán las horas de ingeniería invertidas de las de otras tareas requeridas para la realización del mismo. En las horas de ingeniería se incluyen tareas como recopilación de artículos y revisión bibliográfica, elaboración del guión de las entrevistas y de las encuestas, el análisis y validación de los datos obtenidos, la recogida de datos complementarios, la redacción del informe final y la elaboración de las conclusiones y de las propuestas de mejora. Las horas dedicadas a otras tareas se refieren a la realización de entrevistas y encuestas, transcripción de entrevistas y traducción de documentos originales o maquetación final del documento.

En la tabla 2.1 se muestra el coste relacionado con la estimación de horas profesionales dedicadas a la realización del proyecto. Como se había establecido en la planificación, el presente proyecto tuvo una duración de 15 meses. De julio a septiembre de 2007 y de octubre a diciembre de 2008 se realizaron dos estancias sobre el terreno de 3 meses de duración cada una y de jornada completa (8 horas diarias), que fueron dedicadas exclusivamente a esta investigación. Considerando como mínimo 20 días al mes, se obtiene un total de 960 horas. En cuanto a los 9 meses posteriores, de noviembre de 2015 a julio de 2016, se considera una jornada media de 2 horas diarias, 20 días al mes, lo que supone un total de 360 horas. La suma de los dos periodos es de 1320 horas, de las que aproximadamente 720 han sido dedicadas a ingeniería.



Tabla 2.1: Coste de las horas profesionales dedicadas al proyecto fin de carrera

	Tiempo (horas)	Coste (€/hora)	Coste total (€)
Ingeniería	720	35	25.200
Otras tareas	600	20	12.000
		<b>TOTAL</b>	<b>37.200</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2.2 se reflejan los costes relativos a la amortización de los equipos informáticos utilizados teniendo en cuenta un periodo de uso de 15 meses y suponiendo una vida útil de dicho equipamiento de 5 años tanto para el ordenador como para la impresora.

Tabla 2.2: Coste de amortización de los equipos utilizados

Equipamiento	Periodo de uso (meses)	Coste unitario (€)	Periodo de amortización (años)	Coste de amortización (€)
Ordenador	15	900	5	225
Impresora	15	180	5	45
			<b>TOTAL</b>	<b>270</b>

Fuente: Elaboración propia

Los costes derivados del trabajo de campo se muestran en la tabla 2.3. Se realizaron dos desplazamientos de Asturias a Yaundé (Camerún), dos estancias de tres meses cada una sobre el terreno, se gestionaron dos visados y dos seguros médicos y se realizaron desplazamientos en Camerún para la realización de las encuestas en los barrios, para la recogida de la información generada por el proyecto y para la realización de varias entrevistas a personas informantes clave.

Tabla 2.3: Viajes, alojamiento y manutención

Concepto	Coste (€)
Desplazamientos Asturias-Camerún	3.000
Visados y seguros médicos	800
Alojamiento, manutención y desplazamientos en Camerún	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>5.800</b>

Fuente: Elaboración propia



En los gastos generales se incluyen elementos difícilmente cuantificables como los materiales de oficina utilizados (papel, bolígrafos o carpetas), la impresión y encuadernación de los documentos, la conexión a internet y las llamadas telefónicas realizadas así como el desplazamiento necesario para la defensa del proyecto.



### 3 RESUMEN DEL PRESUPUESTO

En la tabla 3.1 se resume el presupuesto y se indica la cantidad total a la que asciende la realización de este proyecto.

Tabla 3.1: Presupuesto total del proyecto

<b>PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
Personal equipo de investigación	37.200,00 €
Recursos materiales	270,00 €
Viajes, alojamiento y manutención	5.800,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>43.270,00 €</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL PARCIAL</b>	
Presupuesto de investigación	43.270,00 €
Gastos generales (4%)	1.730,80 €
Beneficio industrial (6%)	2.596,20 €
<b>TOTAL</b>	<b>47.597,00 €</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
Presupuesto total parcial	47.597,00 €
IVA (21%)	9.995,37 €
<b>TOTAL</b>	<b>57.592,37 €</b>

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto del presente proyecto, titulado “Metodología para la promoción del emprendimiento asociativo en programas de cooperación para el desarrollo”, asciende a la cantidad de cincuenta y siete mil quinientos noventa y dos euros y treinta y siete céntimos.

En Gijón, a 15 de julio de 2016

Firma: Yésica M. Rodríguez Lozano