

# **Directrices**

**de Cruz Roja Española  
sobre desarrollo  
económico**

© Cruz Roja Española

Cualquier parte de este documento puede ser citado, copiado, traducido a otros idiomas o adaptado para satisfacer las necesidades locales sin autorización previa de Cruz Roja Española, a condición de que se cite claramente la fuente.

Edita:

Cruz Roja Española

Avda. Reina Victoria, 26-28

28003 Madrid

E-mail de contacto: [informa@cruzroja.es](mailto:informa@cruzroja.es)

Diseño y maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Depósito legal: M-26678-2010

# Índice

Presentación	5
<b>Introducción</b>	6
<b>Intervenciones post emergencia</b>	20
Contexto	21
Metodologías	23
Modelo conceptual	30
Indicadores	31
Estudio de caso	33
<b>Intervenciones de rehabilitación temprana o alta vulnerabilidad</b>	34
Contexto	35
Metodologías	37
Modelo conceptual	47
Indicadores	50
Estudio de caso	51
<b>Intervenciones de rehabilitación y vulnerabilidad media</b>	54
Contexto	55
Metodologías	60
Modelo conceptual	76
Indicadores	77
Estudio de caso	79
<b>Intervenciones de inserción laboral de colectivos vulnerables</b>	80
Contexto	81
Metodologías	83
Modelo conceptual	88
<b>Documentos de estudio</b>	90
<b>Bibliografía</b>	92



IHILA  
228

# Presentación

El Plan de Acción de Cruz Roja Española 2007-2011 establece como uno de los objetivos de la Cooperación Internacional el constituirnos en una organización de aprendizaje, promoviendo la generación de conocimiento a través de nuestra experiencia.

El importante crecimiento que ha tenido nuestra acción internacional en los últimos años hace necesaria la definición de unos marcos de referencia sectoriales y la consolidación de las herramientas de planificación y gestión que armonicen nuestras intervenciones.

En este sentido, me es grato presentaros estas *Directrices sobre desarrollo económico*, que suponen un paso importante en los esfuerzos de aprendizaje y mejora de la calidad de las intervenciones de Cruz Roja Española.

Las *Directrices* están avaladas por la experiencia adquirida por Cruz Roja Española en los últimos años, situándonos como un referente a nivel internacional. Fruto de esta experiencia, Cruz Roja Española alberga la sede del Centro de Referencia para Desarrollo Económico y Medios de Vida Sostenibles de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. El Centro nace con la vocación de plasmar las buenas prácticas y convertirlas en un aprendizaje relevante para contribuir a mejorar el trabajo de todas las Sociedades nacionales.

Tal como se recoge en la Estrategia 2020, es relevante para nuestra misión ver “que *la población vulnerable llegue a ser menos vulnerable si son menos dependientes de agentes externos y pueden asegurar sus propios ingresos*”. Así pues, trabajar para asegurar los medios de vida es un aspecto primordial del desarrollo, necesario para reducir la dependencia de las comunidades y personas vulnerables, con el fin de promover su autosuficiencia.

Deseo agradecer la colaboración de todas las Sociedades nacionales que han contribuido a la elaboración de estas *Directrices sobre desarrollo económico*.

Estoy seguro que las Directrices mejorarán la calidad de nuestra acción internacional en este ámbito y, desde aquí, os animo a hacer uso de estos conocimientos en el trabajo diario, ya que sólo con el esfuerzo de todos podremos mejorar nuestra labor humanitaria.

Juan Manuel Suárez del Toro Rivero  
*Presidente de Cruz Roja Española*



# 1. Introducción

El Plan de Acción de Cruz Roja Española del período 2007-2011 para la potenciación de Cruz Roja Española como una Organización de Aprendizaje es el marco donde se encuadra el presente documento.

El objetivo de este manual es el de favorecer la creación de un método de trabajo homogéneo a través de la elaboración de documentos técnicos y operativos que sirvan de guía en las intervenciones.

Para ello, estas guías deberán tener presentes los Objetivos del Milenio (ODM) como marco de referencia para las intervenciones de Desarrollo Económico, pues constituyen un plan convenido por todas las naciones del mundo y todas las Instituciones de Desarrollo más importantes a nivel mundial.

Los Proyectos de Desarrollo Económico inciden directamente en los 8 ODM, por ser un instrumento para la lucha contra la pobreza y las situaciones que ésta genera, pero hay concretamente 3 ODM en los que los Programas de Desarrollo Económico inciden más directamente:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
  - Reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día.
  - Reducir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre.
  - Conseguir pleno empleo productivo y trabajo digno para todos, incluyendo mujeres y jóvenes.
- Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.

A partir del análisis macro de los conceptos expuestos anteriormente, no parece necesario intentar definir de forma exhaustiva en este punto las características concretas que definen a los colectivos más vulnerables participantes en los programas de Cruz Roja Española (CRE), que han llegado a esa situación a través de emergencias —naturales o promovidas por el ser humano— o como resultado de la actuación histórica y continuada de factores sociales, personales, educacionales o económicos. Aun así, es conveniente precisar lo que entendemos por “autosuficiencia personal e integración de las personas más vulnerables”.

Un adecuado nivel de vida, que supere niveles de pobreza y vulnerabilidad, supone tener acceso, entre otros, a servicios de educación, sanidad, culturales, de vivienda y alimentación, de seguridad

y de tiempo libre. Disfrutar de *autosuficiencia personal* para poder utilizar todos estos servicios, implica haber alcanzado un apropiado nivel de autosuficiencia económica, porque estos servicios son costosos y se pretende que el individuo pueda acceder a ellos por sus propios medios, al margen —salvando las prestaciones sociales generales— de contribuciones asistenciales.

***Y esta autosuficiencia económica implica que cada individuo disponga de los medios que le aseguren unos ingresos suficientes y establemente crecientes. Que cada miembro de los colectivos más vulnerables disponga lo antes posible, de una actividad ocupacional segura y suficientemente remunerada<sup>1</sup>.***

A la hora de analizar la intervención con una persona o comunidad en proyectos eminentes de Desarrollo Económico es fundamental centrarse en la **situación de partida**, sin obviar que para una actuación que fomente la generación de ingresos a través del trabajo por cuenta propia o autoempleo se necesita una capacidad mínima de la persona, al igual que para el desarrollo de actuaciones que fomenten el trabajo por cuenta ajena se necesita contar con unos estándares mínimos de empleabilidad que habrá que desarrollar.

Basándose en esta premisa, Cruz Roja Española, antes de cualquier intervención, bien de Cooperación al Desarrollo, bien post-desastre, cree necesario incorporar actuaciones que fomenten un mínimo de estabilización socioeconómica de las comunidades y las personas. Una intervención en Desarrollo Económico una vez superada la Seguridad Alimentaria debe ser precedida o acompañada de otras acciones que mejoren la situación de las comunidades (salud, saneamiento básico, etc.)

***Una vez conseguido dicho proceso de estabilización, una persona en situación de vulnerabilidad puede acceder a una adecuada ocupación remunerada a través de una de estas vías:***

- ***Incorporación al mercado oficial de trabajo en calidad de asalariado, en una empresa comercial (pública o privada, grande o pequeña, del sector agrícola industrial o de servicios).***
- ***Incorporación al mercado laboral como autoempleado independiente desarrollando una actividad productiva por cuenta propia.***
- ***Acceso a una ocupación remunerada en calidad de pequeño empresario o como miembro de un grupo de copropietarios. Cuando la microempresa es individual, esta alternativa coincide prácticamente con la anterior.***
- ***Incorporación al mercado de trabajo a través de aquellas empresas de economía solidaria, creadas con el fin de facilitar la integración social y laboral de los colectivos más vulnerables, tales como las empresas de inserción, en sus distintas modalidades<sup>2</sup>***

1. *Autosuficiencia Personal: culminación de los Programas de Cruz Roja Española.* Óscar Ozaeta Baños de Ebro. 2001.

2. *Autosuficiencia Personal: culminación de los Programas de Cruz Roja Española.* Oscar Ozaeta Baños de Ebro. 2001.



Para Cruz Roja Española, en el campo del Desarrollo Económico, estas vías finales de autosuficiencia personal son el objetivo a alcanzar en el proceso final del trabajo.

Por ello, el presente manual establece diferentes niveles de desarrollo o intervención en las comunidades, partiendo del nivel más alto de vulnerabilidad y ausencia de capacidades:

- Nivel 1. Intervención post emergencia.
- Nivel 2. Intervención de rehabilitación temprana o alta vulnerabilidad.
- Nivel 3. Intervención de rehabilitación o vulnerabilidad media.
- Nivel 4. Inserción Laboral de Colectivos Vulnerables.

Se ha de tener en cuenta que esta estructura por niveles no es absoluta e invariable ya que son procesos continuos cuya vinculación implica que, en cada momento, es necesario combinar diferentes formas de intervención, en el marco de una estrategia integrada, tanto de emergencia a corto plazo como de rehabilitación a medio plazo y de desarrollo a largo plazo con visión de futuro y orientada siempre a la reducción de la vulnerabilidad y al incremento de las capacidades.

A lo largo del documento profundizaremos en cada uno de los niveles partiendo de un esquema común, en el que desarrollaremos diferentes **conceptos** que nos permitirán definir mejor nuestra intervención.

- A través de la definición de los posibles **contextos** en que nos encontramos, tendremos la base necesaria para identificar el problema a resolver.
- Según sea el problema a resolver tendremos diferentes **metodologías** para intentar solucionarlo.

- Así como un **marco conceptual** diseñado sobre la Metodología de la Matriz de Planificación del Enfoque del Marco Lógico (EML) sobre el que articular nuestra intervención, y una serie de indicadores objetivamente verificables sobre los que poder medir el cumplimiento de nuestros resultados y del objetivo específico o situación final que queremos alcanzar.

Es importante destacar que en este documento no se analizarán aquellas actividades de Desarrollo Económico que se integren en proyectos donde éste no sea el principal objetivo.

Como ejemplo de todo lo anterior, se están desarrollando diferentes proyectos que fomentan las mejoras productivas y de las condiciones económicas de las comunidades de forma transversal. Así, en Senegal, se están llevando a cabo proyectos de mejora del sistema de agua y saneamiento que incorporan actividades de mejora de abrevaderos para ganado, lo cual tiene un importante impacto en las comunidades.

Mediante este análisis podremos visualizar los diferentes proyectos ejecutados por Cruz Roja Española junto a diferentes Sociedades Nacionales<sup>3</sup>.

## Seguridad Alimentaria y desarrollo económico

La Seguridad Alimentaria como disciplina científica nació en los años setenta a raíz de la crisis mundial del petróleo, la cual produjo una crisis de cereales y productos alimenticios. Desde entonces se han sucedido diferentes paradigmas científicos que han guiado las acciones en el terreno.

Estos paradigmas explicativos sobre el origen y las causas del hambre y de las recurrentes hambrunas han evolucionado desde una explicación causal que atribuía el problema a factores naturales tales como el elevado crecimiento demográfico y las catástrofes naturales, pasando luego a explicaciones de nivel muy economicistas como los fallos de mercado o la asignación de recursos.

Más recientemente está surgiendo una explicación causal de tipo político, relacionado con políticas de largo plazo, voluntad de los dirigentes, necesidad de acuerdos de concertación que creen capital social en el seno de los Estados, incremento del interés por parte de la comunidad internacional, etc.

La justificación del problema del hambre y la desnutrición no debe ser visto como un asunto meramente técnico, agronómico, nutricional o asistencial. Ha de ser visto como un tema económico que conlleva una alta prioridad política.

Las implicaciones económicas que tiene la desnutrición crónica y aguda se desglosan en dos ámbitos:

---

<sup>3</sup> Para más información de la intervención por países, véase el *Catálogo de Proyectos de Desarrollo Económico y Generación de Ingresos de Cruz Roja Española*.

- por un lado, los costes de los sistemas de salud en el tratamiento de las enfermedades relacionadas con la desnutrición y,
- por otro, la pérdida de productividad ocasionada por un desarrollo intelectual y físico menor a causa de una alimentación deficiente durante gran parte de la vida.

En los últimos tiempos nos hemos enfrentado a una situación de **crisis alimentaria** de ámbito mundial que tiene su origen en múltiples causas, tanto desde el lado de la oferta (el aumento en el precio de los fertilizantes y de los costes de transporte, las malas cosechas en algunos países productores, el incremento especulativo de los precios, en los mercados de cereales, que tiene su raíz en la potencial demanda de *biocombustible*, y, por último, las políticas comerciales mundiales que incitan al abandono de la producción en países del sur) como de la demanda (el aumento del consumo de estos productos, en países en desarrollo en los últimos veinte años, así como, en el cultivo de los cereales con fines energéticos, que hace competitivas estas fuentes de energía ante el alto precio del petróleo). A dichas causas, de carácter coyuntural, hay que añadir la situación de inseguridad alimentaria estructural existente en muchos países, principalmente del continente africano.

Desde un punto de vista microeconómico, es importante destacar que se ha producido un abandono de las tierras productivas por parte de los agricultores como resultado de la baja producción, del difícil y costoso acceso a semillas e insumos agrícolas y del incremento de la emigración, tanto en su vertiente interna como externa.

Desde Cruz Roja Española se propone realizar intervenciones con un **enfoque integral, basado en la persona, abordando las causas de la inseguridad alimentaria desde sus diferentes dimensiones y en función de las dinámicas del entorno**, procurando un esquema no asistencialista y no generador de dependencias.

Se definen estrategias de intervención a **corto plazo** para las situaciones de mayor emergencia. Éstas deben estar acompañadas de un proceso de aumento de capacidades de las personas participantes en dichos programas.

Aun así el grueso de nuestra intervención tiene que estar enfocado al cambio de los sistemas de producción y gestión.

Lo que se pretende es que con acciones a **medio y largo plazo**, abordando los problemas desde su origen, se consigan ampliar los medios de vida y las capacidades de las personas participantes en los proyectos a través de la promoción de las tecnologías agrícolas, la formación, el acceso a los mercados y a la financiación, y el fomento de empresas rurales.

Del mismo modo, el desarrollo de las intervenciones tiene como base garantizar la sostenibilidad ambiental de las mismas, promoviendo también la igualdad de género y la autonomía de la mujer.

Tipo de Intervención	Objetivo	Actividades
Mejora de la productividad agropecuaria	Promover un mejor uso de los medios agrícolas de los que dispone la población participante para obtener mejores rendimientos que aseguren una alimentación básica y unos ingresos mínimos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitar el acceso a insumos agrícolas de tecnología y uso local.</li> <li>2. Apoyar el desarrollo de huertos familiares de subsistencia.</li> <li>3. Formar a las personas participantes manejo de insumos agrícolas y sistemas de producción.</li> <li>4. Capacitar en el manejo post cosecha y cuidado de la tierra.</li> <li>5. Incorporar sistemas de lucha contra la erosión y barreras naturales.</li> <li>6. Capacitar en la mejora de pastos y cuidado animal.</li> </ol>
Mejora de la tecnología agrícola	Promover la introducción y mejora de sistemas agrícolas locales mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar en el manejo adecuado de los sistemas de regadío y cuencas hidrográficas.</li> <li>2. Introducir sistemas comunitarios de manejo de tecnología agrícola que a nivel individual no son rentables.</li> <li>3. Aumentar las capacidades comunitarias en el manejo de la ganadería a través del uso sostenible de los espacios comunales.</li> </ol>
Mejora de la diversificación productiva	Introducir nuevos productos locales al sistema de cultivo y de ganadería.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el sistema de rotación de cultivos.</li> <li>2. Introducción de cultivos de hortalizas y frutales</li> </ol>
Mejora del acceso a los mercados locales	Facilitar el acceso a mercados locales y financieros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar en sistemas de comercialización.</li> <li>2. Mejorar los espacios de intercambio de productos.</li> <li>3. Facilitar el acceso a la financiación con fines productivos.</li> </ol>
Mejora de las alternativas de ingresos en las áreas rurales	Fomentar el desarrollo de economías locales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de alternativas en generación de ingresos.</li> <li>2. Capacitar en desarrollo microempresarial.</li> <li>3. Facilitar el acceso a la microfinanciación.</li> <li>4. Seguimiento y apoyo microempresarial.</li> </ol>

## Género y desarrollo económico

**Género** hace referencia a la diferencia de roles, responsabilidades y oportunidades en las relaciones socioculturales entre mujeres y hombres, niñas y niños.

La “diferencia de género” no es un rasgo biológico, sino una construcción mental y sociocultural que se ha elaborado históricamente. Por lo tanto, género no es equivalente a sexo: el primero se refiere a una categoría sociológica y el segundo a una categoría biológica.

El hecho de introducir **equidad de género** en los proyectos se basa principalmente en:

- Contribuir a combatir las discriminaciones.
- Redistribuir equitativamente las actividades y atribuirles su valor.
- Cuestionar las estructuras sociales que producen desigualdad.
- Contribuir a fomentar políticas de desarrollo que luchen contra la desigualdad.
- Comprender mejor las diversidades culturales.

De esta forma, cuando analizamos el impacto de género en un proyecto lo que buscamos es analizar:

- *Cómo ha cambiado la posición de las mujeres en relación a los hombres:* si como consecuencia directa del proyecto ha aumentado o disminuido la “brecha de género” en cuanto a la propiedad y control de recursos valiosos de todo tipo: económicos, culturales, políticos y simbólicos
- *Cómo ha cambiado la capacidad de las mujeres para definir sus propios objetivos:* su participación en la toma de decisiones en el hogar, su capacidad de organizarse y hacerse escuchar en la comunidad, representar y ser representadas en las instancias político-institucionales, hacer propuestas y defenderlas, incidir en las decisiones de la colectividad...
- *Cómo el proyecto ha afectado la posición de los hombres en relación a las mujeres:* si ha contribuido a que los hombres dejen de sentirse dueños de las mujeres (particularmente de las de su propia familia: esposas, hijas, nueras, etc.). Desprenderse de la idea de que las mujeres son propiedad del jefe de familia implica que los hombres dejen de poner restricciones a:
  - a. *La autonomía física de las mujeres:* abandonan prácticas de control sexual, de imposición de patrones reproductivos que no toman en cuenta la voluntad femenina, de restricciones que ponen en riesgo la salud, de ejercicio o amenaza de violencia, de impedir la movilidad física de las jóvenes y adultas, etc.
  - b. *La autonomía económica:* renuncian a prácticas de expropiación de los ingresos u otros recursos propios o adquiridos por las mujeres, dejan de prohibirles realizar trabajo remunerado, aceptan que los bienes sean puestos a nombre de las mujeres, etc.
  - c. *La autonomía política:* dejan de prohibirles que se reúnan con otras mujeres, que se organicen sindicalmente, o se preparen para ser líderes o dirigentes comunitarias, que tengan espacios de organización propia, etc.
  - d. *La autonomía cultural de las mujeres:* renuncian a impedirles que se alfabeticen o estudien, dejan de considerarlas ignorantes o seres sin criterio moral, dejan de insultarlas menospreciando su capacidad de aprendizaje y aportaciones, etc.

Asimismo, analizar el impacto de género requiere dar cuenta de la promoción, en mujeres y hombres, de cambios en ideas, actitudes y

comportamientos en relación a las funciones, responsabilidades, aportes, autonomía y dignidad de las mujeres.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de herramientas para el análisis de género que permiten medir indicadores a través del desarrollo de preguntas generadoras:

Preguntas	Categorías	Instrumentos
¿Quién hace qué? ¿Quién cumple qué rol en la familia y en la sociedad?	Roles de género "Triple rol"	Perfil de actividades (rol productivo, reproductivo y de gestión comunitaria)
¿Quién tiene qué? ¿Quién recibe qué en los proyectos de desarrollo?	Acceso y control sobre recursos y beneficios	Matriz de acceso y control de recursos y beneficios
¿Quién tiene qué tipo de necesidades e intereses?	Necesidades prácticas e intereses estratégicos de género	Cuadro de necesidades prácticas e intereses estratégicos
¿Cuál es la posición de las mujeres en la sociedad en relación con los hombres?	Posición de las mujeres	Perfil de la posición de las mujeres en relación a los hombres

Cuando en un proyecto de Desarrollo Económico se introduce el componente de género, lo que persigue es **empoderamiento y equidad**. Se entiende por empoderamiento el proceso por el cual la gente sin poder llega a ser consciente de su propia situación y se organiza colectivamente para lograr mayor acceso a los servicios públicos o a los beneficios del desarrollo. Es una estrategia que propicia que las personas tomen el control de sus vidas: establezcan sus propias agendas, desarrollen habilidades, aumenten su confianza en sí mismas y resuelvan sus problemas.





- a. Debe iniciarse en el ámbito subjetivo, propiciando cambios en las concepciones y creencias sobre el “ser mujer”, transformaciones en la valoración de las imágenes y símbolos femeninos así como en los sentimientos que despierta el formar parte del colectivo femenino, y creando actitudes y comportamientos alternativos de género. Tales cambios tienen que incidir en las negociaciones con la pareja y familia e impactar también en el ámbito público para modificar los referentes simbólicos de la feminidad (empoderamiento subjetivo y cultural).
- b. Debe procurar que las mujeres adquieran autonomía sobre sus cuerpos y control de su sexualidad y capacidad reproductiva, así como un mayor acceso y control sobre los recursos económicos que les permitan elegir el tipo de vida que desean vivir (empoderamiento físico y económico).
- c. Los procesos individuales de cambio no serán suficientes si no van acompañados de medidas que fomenten la acción colectiva de las mujeres, construyendo estructuras organizativas suficientemente fuertes para lograr cambios sociales y políticos (empoderamiento organizativo y social).
- d. En el proceso de empoderamiento, las mujeres encuentran caminos para mejorar sus condiciones de vida, pero también para cambiar su posición en las relaciones de género y en otras relaciones y estructuras de poder que sustentan la sociedad (empoderamiento político).

#### Indicadores cualitativos de empoderamiento subjetivo<sup>4</sup>

- a. ¿En qué medida las mujeres son conscientes de sus derechos legales y de cómo les afectan las políticas públicas? ¿Las mujeres son más o menos conscientes de ello que los hombres? ¿Hay diferencias en los grados de conciencia según grupos socioeconómicos, etnias o edades? ¿Ha cambiado su conciencia de todo ello a lo largo del tiempo?

4. ACDI, 1996.

- b. ¿Los hombres perciben que las mujeres están empoderándose? ¿En qué se basan?
- c. ¿Perciben las mujeres que ahora se valoran más a sí mismas? ¿En qué se basan? ¿Lo perciben también los hombres?
- d. ¿Están produciéndose cambios en la manera en que se toman las decisiones en el hogar? ¿Qué efectos tienen estos cambios?
- e. ¿Las mujeres toman decisiones en el hogar de manera independiente respecto a los hombres? ¿Qué tipo de decisiones toman autónomamente?

### Indicadores de empoderamiento económico

#### Cuantitativos

- a. Cambios en las tasas de empleo y desempleo de las mujeres.
- b. Disminución de la “brecha salarial” entre mujeres y hombres.
- c. Aumento del porcentaje de tierras, viviendas, ganado, etc. que son propiedad de las mujeres en una comunidad.
- d. Aumento del porcentaje de los créditos y de los servicios de apoyo, financiero y técnicos, brindados por entidades gubernamentales y no gubernamentales, que van a parar a las mujeres.

#### Cualitativos

- a. ¿Las mujeres perciben que su trabajo reproductivo constituye un aporte económico al bienestar de su familia?
- b. ¿Hay un mayor reconocimiento (en el hogar y en la comunidad) de la importancia económica de las tareas habitualmente desempeñadas por las mujeres en el ámbito reproductivo?
- c. ¿Perciben las mujeres que ahora tienen más autonomía económica? ¿En qué se basan?
- d. ¿Pueden las mujeres realizar pequeñas o grandes compras independientemente del marido?

La existencia de condiciones de sostenibilidad para la actividad empresarial está más limitada para las mujeres microempresarias que para los hombres. Aquéllas se enfrentan a numerosas barreras de acceso a los factores de producción y además desempeñan otras responsabilidades familiares y sociales en el marco de la división sexual del trabajo que subyace en las relaciones desiguales de género.

El trabajo reproductivo asignado a las mujeres está implícitamente concebido como un bien entregado gratuitamente. Las mujeres rurales se enfrentan a tareas reproductivas de mayor envergadura



puesto que su trabajo se extiende, además, a la producción de alimentos para el consumo familiar. A pesar de lo anterior, es frecuente la escasez o ausencia de servicios sociales de apoyo. Las experiencias existentes de microempresas de mujeres nos alertan sobre su fragilidad, ligada a la precariedad de factores como los señalados en los encadenamientos mencionados.

Para aumentar la viabilidad y la sostenibilidad de las acciones de apoyo a las microempresas y PYMES rurales y urbanas de las mujeres, se hace necesario plantearse dichas acciones desde la integralidad del proceso socioeconómico.

Al analizar el papel de la mujer como empresaria y en el entorno de las microfinanzas debemos considerar:

Acceso a la formación/capacitación (comenzando por la alfabetización e incluyendo la gestión empresarial).

- Acceso a la propiedad.
- Acceso al crédito.
- Acceso a la tecnología.
- Acceso asistencia técnica.
- Logro de una rentabilidad que garantice por lo menos la reproducción simple de los factores de producción, incluyendo la valorización del tiempo de mano de obra de las mujeres incorporado a la producción.
- Estrategias de comunicación y de comercialización.
- Reproducción de la fuerza de trabajo.
- Responsabilidad de las tareas reproductivas en la familia.
- Existencia de relaciones de poder desiguales en la familia y entre géneros (deudas de transmisión sexual, falta de control sobre las decisiones y recursos, el hombre deja de trabajar).

### Medioambiente y desarrollo económico

Tanto las prácticas agrícolas inadecuadas (especialmente las relacionadas al cultivo de granos básicos en fincas de autosubsistencia y también en las fincas más modernas) como la ganadería, los cultivos de exportación, la silvicultura, además de la dependencia de la energía de fuentes tradicionales (leña y carbón), la pobreza y alta tasa de crecimiento demográfica han tenido efectos devastadores sobre los recursos naturales.

Los campesinos y campesinas que viven de una **economía de subsistencia** en su mayoría producen granos básicos (principalmente maíz o similares) y en menor medida se dedican a la ganadería,

ubicándose principalmente en laderas o en la frontera agrícola, es decir, en las zonas ambientalmente frágiles.

Para la producción de granos básicos el **rendimiento del suelo** que se ocupa es muy bajo, es decir, el potencial productivo de la tierra destinada a la producción de granos básicos es muy grande si se considera la baja productividad que tiene actualmente. Un ejemplo de ello lo tenemos en la región centroamericana. El producto promedio por hectárea de maíz en Centroamérica era de 17.014 hectogramos en 1995, mientras que en México era de 22.883 y el de Estados Unidos de 71.230. Asimismo, en la producción de frijol, el rendimiento era de 6.974 hectogramos por hectárea, similar al de México (6.229), pero muy inferior al de Estados Unidos (18.139) en el mismo período. Finalmente, el rendimiento en la producción de arroz en el Istmo de 31.231 hectogramos por hectárea también estaba muy por debajo del mexicano (46.792) y del de Estados Unidos (63.010)<sup>5</sup>. Sin embargo, gran parte de este sector está básicamente al margen de la innovación tecnológica y las posibilidades de mejorar su rendimiento, y sus ingresos son muy limitados. La situación descrita en la región centroamericana mantiene a los productores de esas zonas en una situación no sólo de bajos ingresos, sino además, no competitiva a nivel internacional. De esta forma, con la progresiva apertura comercial, también se encuentran en desventaja frente a la importación de estos bienes y algunos han sido desplazados por ellas.

Las prácticas de sobre-uso del suelo conduce a un rendimiento decreciente y, por consiguiente, a la necesidad de desplazarse hacia otras tierras en la frontera agrícola y en terrenos inclinados expuestos a fuertes lluvias y deslaves, ocasionando un proceso continuo de deforestación, con la consecuente pérdida inmediata de suelos fértiles.

No se puede obviar tampoco que el **elevado crecimiento** de la población y la consiguiente creación de nuevos asentamientos humanos en zonas inestables y vulnerables a fenómenos naturales devastadores expone a fuertes peligros a la población de esas áreas.

A ello hay que añadir que el impacto adverso de la **especialización en la producción** de bienes primarios sobre los bosques se ha magnificado debido a la falta de valoración de los servicios de estos espacios verdes, la carencia de definición sobre los derechos de propiedad de la tierra, y los incentivos económicos para el cambio en el uso de los suelos forestales que se otorgaban hasta hace poco.

Las **alteraciones climáticas**, en parte, son también consecuencia de la fuerte deforestación que acentúan aun más la vulnerabilidad de las zonas afectadas ante nuevos fenómenos naturales. Los ríos y lagos que acumulan crecientes sedimentos a raíz de los deslaves, son incapaces de absorber adecuadamente las



5. FAO, 1999.

nuevas cargas de agua que se acumulan en época de tormentas tropicales y huracanes, produciéndose así fuertes inundaciones y, con ello, pérdidas materiales y mayor destrucción del medio ambiente.

El proceso de **modernización** en el agro, tanto en la producción de granos básicos en los años sesenta como posteriormente en la producción de bienes de exportación, con la intensificación de cultivos y la introducción masiva de agroquímicos para elevar el rendimiento por hectárea, es un fenómeno que también ha tenido graves efectos sobre la cubierta forestal, la calidad del suelo y del agua, así como también sobre la salud de los trabajadores agrícolas.

Por el lado de la **contaminación industrial** y los problemas ambientales urbanos, éstos son incipientes en comparación con los presentados por países industrializados, pero la rápida expansión de las ciudades, la industria y el parque vehicular obliga a poner atención a la evolución de estos factores al hacer un análisis de largo plazo. Los principales centros urbanos ya padecen de contaminación del aire y del agua, con consecuencias adversas para la salud de sus habitantes.

El modelo de **industrialización** seguido en las décadas sesenta y setenta basado en la sustitución de importaciones y fortalecido en los posteriores años imprimió un giro productivo importante al esquema tradicional (aunque la relevancia del agro persistió), con sus propias consecuencias ambientales. Los problemas urbanos que surgieron en esa fase y que se han agravado desde entonces, son el resultado de la falta de planificación urbana, la carencia de un ordenamiento territorial, insuficientes normas de emisiones al agua, aire y suelo, entre otros.

Pero no todo han sido desventajas. También ha habido algunos aportes positivos al medio ambiente al **diversificar la producción, crear empleos no rurales y mejorar el ingreso per cápita**, lo cual contribuyó a atenuar la presión que hubiera habido sobre la frontera agrícola de no haber ocurrido este cambio en el modelo de desarrollo.

Teniendo en cuenta todo lo dicho en este apartado, las acciones de desarrollo económico con componente medioambiental que se establezcan deben buscar objetivos como la optimización de la productividad de las personas que se dedican a la actividad agropecuaria, facilitar su acceso a mejoras en el uso de la maquinaria, mejorar el uso de técnicas agrícolas o el acceso a diferentes medios de financiación (microseguros, microleasing, microcréditos...), fomentar la diversificación de producción una vez asegurado el nivel de subsistencia, mejorar el almacenamiento de su producción y su acceso al mercado mediante la capacitación o la mejor de pequeñas infraestructuras. También se deben incorporar capacitaciones sobre manejos de suelos y recursos forestales, así como potenciar acciones en microcuencas y recursos hídricos, tanto para el consumo humano como para el animal o la agrícola.



# 1. Intervenciones en situaciones post emergencia

## Contexto

Cuando realizamos una intervención de Desarrollo Productivo en la fase Post Emergencia debemos considerar que muchas de las necesidades más básicas de la población están sin cubrir, y nuestra intervención (o la coordinada con otros actores o instituciones) debe ir dirigida a suplir dichas necesidades: agua y saneamiento, ayuda alimentaria de emergencia, apoyo psicológico, techo mínimo, etc. Por lo tanto, el marco de intervención para Cruz Roja Española debe realizarse siempre enfocado a las personas, desde un desarrollo integral, dinámico y sostenible.

La **integralidad** de esta intervención post emergencia conlleva que también deba ir apoyada por la restitución de los sistemas económicos y productivos, consistente en realizar mejoras productivas en la comunidad con componentes de donación de bienes básicos, y formación productiva con componentes de reembolso comunitarios.

Existen diferentes herramientas que desglosaremos más adelante como es la distribución de Ayuda Humanitaria en sus diferentes versiones.

Debemos partir de que se tratan de actuaciones muy puntuales y de corta duración (con excepción de casos concretos de crisis prolongadas como los de Darfur o Sahara). Por lo general, dichas acciones de desarrollo post desastre no deberían extenderse mucho en el tiempo ya que pueden distorsionar el desarrollo de las personas, comunidades y mercados, creando dependencias, elevadas inflaciones o sobreoferta en los mercados locales, dificultando el propio desarrollo económico y la recuperación normal de las mismas.

En el caso del uso de herramientas como *cash for work* o *food for work*, y por supuesto *cash grant*, se debe ser muy cuidadoso con las cantidades que se distribuyen, con los conceptos utilizados en las distribuciones y con la duración de las mismas.

Cruz Roja Española considera que estas herramientas pueden ser útiles en contextos muy determinados y siempre después de un estudio de viabilidad de intervención, considerando la seguridad de las personas beneficiarias, del personal voluntario y del personal técnico. Es importante evitar la discrecionalidad en el uso de herramientas productivas o de generación de ingresos, las cuales deben estar sujetas a procesos previos de identificación de necesidades y capacidades de la población beneficiaria.

Al analizar el contexto en el que nos movemos en situaciones post emergencia nos encontramos con un escenario que puede

ser muy variable, según la zona geográfica, la causa del desastre... Estamos entonces en un proceso cambiante en el que las necesidades pueden variar de forma casi continua, en que las primeras soluciones son de carácter sanitario, alimenticio y de acceso a agua, pero una vez cubiertas esas necesidades mínimas debemos cubrir otras básicas.

Por otro lado, en este tipo de situaciones tenemos que desarrollar nuestro trabajo con gran cantidad de actores (nacionales e internacionales, públicos y privados) con quienes tendremos que coordinarnos y que en muchos casos harán trabajos similares o iguales a los nuestros, lo cual condicionará nuestra posible actuación.

Para ello, desde Cruz Roja Española se promueve un proceso de análisis continuo dirigido a valorar:

- ***Las necesidades de las personas.***
- ***Su situación de vida y los efectos del desastre sobre los centros de producción.***
- ***La marcha o la situación de los mercados locales.***
- ***Cuál es la situación de la demanda y la oferta de los productos.***
- ***Analizar los productos sobre los que hay inflación y sobre cuales deflación.***
- ***Cuáles son las épocas agrícolas de la zona.***
- ***En qué momento se ha producido el desastre sobre esa época.***

El paso siguiente es el análisis en sí de la intervención y para que sea válido, desde Cruz Roja Española se incide en la necesidad de desarrollar recursos locales, en valorar la necesidad de dinamización del mercado laboral, y establecer qué hacer en caso de que esto no sea posible a corto plazo porque el mercado haya sido colapsado.

Según analicemos estas cuestiones nuestra intervención va a ir en una dirección o en otra.

Debemos considerar nuestra intervención dentro de un análisis a largo plazo, y si es posible, debe conectarse con intervenciones de rehabilitación y desarrollo.

En muchas ocasiones, las intervenciones relacionadas con proyectos de desarrollo productivo se realizan en un marco de integralidad (por ejemplo, junto con otras intervenciones de techo mínimo o acondicionamiento de determinadas áreas) por lo que la visión de Cruz Roja Española debe comprender esa misma integralidad.

Los efectos de un desastre en los medios de producción son claros:



- En muchos casos se destruyen cosechas, el ganado muere o los útiles de pesca están destruidos.
- Los trabajadores y trabajadoras que se autoemplean suelen perder en gran medida su capacidad de generar ingresos debido a diferentes razones: desplazamientos de población, pérdida de medios de producción o ausencia de mercado.
- Gran parte de las personas que trabajan por cuenta ajena pierden su empleo por cierre o reducción de actividades de sus empleadores.
- Etc.

Desde Cruz Roja Española se promueve y espera que una vez realizada la intervención las personas tengan acceso a los alimentos a través de su trabajo y de forma continuada a medio y largo plazo. Además:

- Se debe conseguir que al menos se recupere la situación económica familiar previa al desastre, es decir, que se recuperen sus medios de producción siendo siempre los afectados participantes de la decisión para que así puedan invertir esos medios en el consumo familiar, intentando siempre que sea posible, el acceso al mercado de todas las personas.
- Se debe tener especial atención al trabajo con personas mayores, mujeres e infancia, de manera que tengan asegurados los recursos y a la vez siendo sensibles a las posibles diferencias existentes en las comunidades.
- Los sistemas de producción y comercialización que se sustituyan deben ser sostenibles desde la perspectiva medioambiental. Se debe trabajar desde el inicio de las intervenciones en una mejora medioambiental de los sistemas de producción, con especial atención en el caso de la distribución de semillas o el uso de fertilizantes.
- La realización de talleres comunitarios y la importancia del seguimiento especializado deben potenciar la intervención sostenible.

Finalmente, un punto clave es la **conectividad** de la intervención. Para ello hay que tener una **visión integral y planificada** de nuestra intervención y/o la de otros agentes o instituciones en la comunidad, para que la primera ayuda sea la base para el desarrollo de futuras acciones de rehabilitación y desarrollo, aportando valor añadido a nuestras acciones.

### Metodologías

Para Cruz Roja Española, el primer paso para analizar una intervención en una recuperación económica post emergencia es el estudio de las necesidades de la población beneficiaria.

Por ello, según el proceso de identificación utilizado por Cruz Roja Española, debemos realizar un proceso de Análisis de Vulnerabilidad y Capacidad.

### Vulnerabilidad y capacidad

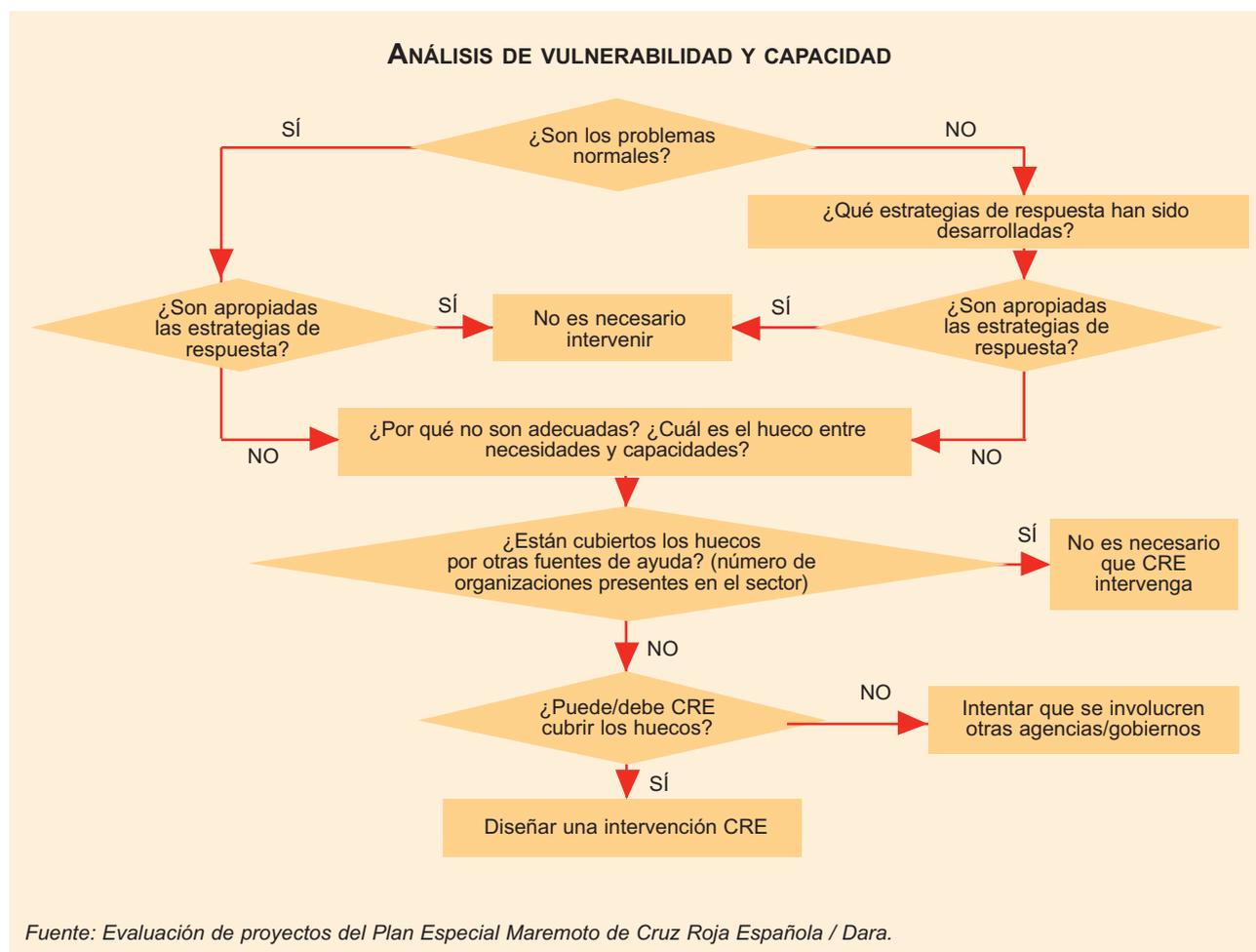
Este análisis de necesidades debe realizarse de forma rápida, utilizando herramientas como las encuestas, donde se recoge la información que vamos a necesitar para la intervención. A la vez se debe analizar el marco institucional en el que nos movemos, las políticas de recuperación económica de las autoridades y la situación económica de la zona en la que vamos a intervenir (como es lógico, no es lo mismo intervenir en una región en la que los suministros se encuentran a gran distancia como en otra en la que los focos productivos son accesibles a través del mercado).

Según sea este análisis, nuestra intervención tendrá un enfoque u otro, o mejor dicho, más incidencia en un enfoque que en otro.

Tipos de vulnerabilidad:

	Vulnerabilidad	Capacidad
<b>FÍSICA / MATERIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas físicas y materiales.</li> <li>• Situaciones de pobreza.</li> <li>• Ausencia de acceso a los servicios básicos (educación, salud)...</li> <li>• Condiciones de salud (enfermedades, epidemias).</li> <li>• Ausencia de medios productivos y alojamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno seguro.</li> <li>• Recursos económicos y materiales.</li> <li>• Acceso a los servicios básicos (salud, educación).</li> <li>• Medios de producción y alojamiento.</li> </ul>
<b>SOCIAL/ ORGANIZATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marginaciones por sexo, raza, clase social, etc.</li> <li>• Ausencia de capacidad de controlar las decisiones.</li> <li>• Comunidades desarticuladas sin cohesión, ni organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema social de apoyo (familia, comunidad, organizaciones).</li> <li>• Valores y prácticas que aseguran la participación.</li> <li>• Redes de solidaridad.</li> </ul>
<b>PSICOLÓGICA/ ACTITUDINAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes fatalistas.</li> <li>• Baja autoestima.</li> <li>• Sentimientos de víctima.</li> <li>• Actitudes de dependencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores y comportamientos favorables a la solidaridad, participación y tolerancia.</li> <li>• Conscientes de sus capacidades.</li> <li>• Confianza en sí mismos.</li> <li>• Sentimientos de autoridad.</li> </ul>

Los tiempos son importantes en estas intervenciones, y se considera que una intervención de reactivación económica debe realizarse dentro de los **dos meses siguientes** al desastre.



## Censo

En este punto fijamos dos momentos: un censo ampliado que nos permita tener información de las personas y las comunidades sobre aspectos de generación de ingresos, salud, educación, situaciones de habitabilidad... Y un censo propio de la distribución que nos informa principalmente sobre miembros de la familia y grado de afectación por el desastre.

Como ya se ha apuntado en el párrafo anterior, el primer censo que se realiza para las distribuciones de Ayuda Humanitaria debe darnos la máxima información, y dicho censo debe recoger datos que nos sirvan para las posteriores acciones de rehabilitación temprana.

Se deben fijar los criterios de selección de las personas beneficiarias, que pueden ser:

- Damnificados por el desastre censado.
- Residencia en la zona de Intervención.
- Actividad económica y/o productiva afectada por el desastre.
- Actividad económica y/o productiva previa al desastre en sector agrícola, ganadero, pesquero o microempresarial.

- Falta de acceso a otras ayudas.
- Mayoría de edad.

Debemos:

- a. ser eficientes, ya que a la hora de las intervenciones en suministros productivos, especialmente agrícolas, tenemos que considerar la importancia de los calendarios de cosecha, y
- b. saber cómo obtener información de las comunidades para valorar sus necesidades, las políticas respecto a estas necesidades de las Administraciones Locales y no incidir en exceso en las comunidades con cuestiones que en muchos casos son difíciles de solventar (pueden existir preguntas en el cuestionario incómodas para las personas participantes).

**Cruz Roja Española propone los siguientes pasos a seguir para la elaboración de un censo:**

- 1. Tomar la decisión de levantar el censo: aclarar y determinar el objetivo, la información existente, los métodos, las capacidades, los recursos necesarios, las personas involucradas.**
- 2. Planificar el censo: objetivo, cobertura, contenido, criterios, términos, continuidad. En cuanto a la ejecución: tiempo, fases, acceso, técnicas complementarias, sistemas de verificación y riesgos.**
- 3. Establecer los recursos existentes y necesarios para la recogida de información: condiciones de seguridad, geográficas, políticas, recursos humanos, recursos necesarios.**
- 4. Planear el mapa de la población, puntos de acceso, instalaciones.**
- 5. Capacitar al personal y a las personas participantes: funciones, equipos, formación.**
- 6. Diseñar los formularios y las tarjetas.**
- 7. Definir la información concreta: el mensaje, preparar a la población a censar.**
- 8. Ajustar el método de acuerdo con los estándares de la dignidad humana y el respeto.**
- 9. Recopilar la información.**
- 10. Procesar la información.**
- 11. Verificar el censo.**

Una vez analizadas las necesidades de la población nuestros siguientes pasos van a satisfacer dichas necesidades. Nos encontraremos con que éstas son variadas, dentro de un mismo núcleo de población, pero también entre los diferentes grupos. Por ello, debemos optimizar recursos, siendo necesario focalizar la intervención en zonas concretas, no muy extendidas y que hagan operativo todo el proceso.

Con las personas (*líderes comunitarios*) y las Autoridades Locales debemos concretar un *kit básico* a distribuir según el perfil económico-productivo de la población beneficiaria (agrícola, ganadera, agropecuaria, microempresarial...) que cubra sus necesidades y siempre manteniendo igualdad en el valor de la ayuda.

**Para Cruz Roja Española una cuestión básica de seguimiento para el desarrollo de estas acciones, en la fase que estamos trabajando, es analizar el desarrollo de los precios en los mercados para que no se produzca *hiperinflación* (aumento de precios por aumento de la demanda o de liquidez en dicha demanda) o *hiperdeflación* (disminución de precios por exceso de oferta o saturación de productos en el mercado o ausencia de liquidez en el mercado).**

### Actividades generadoras de ingresos

A continuación presentamos diferentes herramientas de trabajo para generar ingresos en las comunidades después de un desastre. Como se dijo previamente, para Cruz Roja Española el uso de estas herramientas implica un análisis en profundidad de las capacidades de las comunidades, de las nuestras propias, así como de las prácticas habituales en el país o en la región.

#### 1. Comida por trabajo (*Food for work - ffw*)

Programas/proyectos de trabajo comunitario donde se proveen a los trabajadores de alimentos como una forma de salario en retribución de los trabajos que realizan (normalmente para la rehabilitación o mejora de infraestructuras). El objetivo es proporcionar comida para los más pobres o desempleados, personas que no tienen otra forma de ingresos activa en la comunidad.

Se recomienda que se realice para actividades muy puntuales, con una duración muy limitada en el tiempo.

#### 2. Dinero por trabajo (*Cash for work - cfw*)

Igual que en el caso anterior pero el pago se hace en efectivo. La cantidad de dinero es algo menor al salario normal de la zona.

Debemos ser conscientes de la existencia de mercado local para la adquisición de productos que suplan las necesidades de las personas beneficiarias, de esta forma también podremos dinamizar los mercados locales.

#### 3. Dinero en efectivo (*Cash grants*)<sup>6</sup>

Esta modalidad trata de otorgar dinero a las familias o comunidades tanto en situaciones post desastre (para compra de alimentos y otros productos de primera necesidad) como para rehabilitaciones básicas y recuperación de sus actividades económicas. El objetivo es cubrir necesidades básicas, recuperar de negocios, cancelar deudas y estimular la economía local.

6. Para profundizar en la metodología Cash Grant véase: "The Use of cash and vouchers in humanitarian crises". DG ECHO FUNDING GUIDELINES. Marzo 2009. "Guidelines for cash transfer programming". ICRC/IFRC. 2007. Anexo Proyecto 3878. Proyecto Cruz Roja Española. Plan Especial Tsunami

Esta intervención se puede realizar a través de:

1. *Dinero en efectivo*: pueden existir problemas de seguridad en su manejo tanto para nosotros como para las personas beneficiarias.
2. *Cheques nominales o transferencias bancarias*: deben existir entidades financieras en la zona en la que trabajamos y debemos establecer condiciones a dichas entidades tanto para el cobro de cheques como para la apertura de cuentas de las personas beneficiarias.
3. *Cupones canjeables (vouchers) en comercios de la zona*: implicará un proceso de negociación con comerciantes y de supervisión exhaustivo, y por supuesto deben existir dichos centros

#### CASH GRANTS

El desarrollo de acciones de distribución de *cash grants* puede verse como acompañamiento a otras acciones que se realicen. Existen diferentes experiencias evaluadas que muestran que el impacto es positivo.

Características de los *cash grants*:

- Elección: promueve la capacidad de las personas para elegir cuáles son sus prioridades de gasto.
- Coste-efectividad: es más rápido y más barato que otras alternativas de distribución.
- Dignidad: va más allá de una actuación pasiva de la persona.
- Recuperación económica: las inyecciones de efectivo tienen potenciales beneficios en el mercado local y en el comercio.
- Flexibilidad: permite adaptar los gastos a las necesidades de cada momento.
- Empoderamiento: puede mejorar el estatus de mujeres y grupos excluidos.

#### 4. Apoyo a la reactivación económica

Distribución de semillas, herramientas, fertilizantes, redes, botes, agua, pastos, cuidado veterinario, insumos para el desarrollo microempresarial y todo aquello cuyo objetivo es reestablecer el cultivo, mejorar ventas o ingresos.

En el caso agrícola, debemos tener muy en cuenta las fechas de cosechas y de los diferentes procesos productivos a la hora de fijar las distribuciones. Su composición debe realizarse de forma participativa, lo cual ampliará los tiempos de la intervención.

En el caso de distribución de pequeña maquinaria o activo podemos considerar su distribución grupal y no individual como en el resto de las acciones.

El desarrollo del apoyo a la reactivación económica deberá apoyarse en los estándares del Proyecto Esfera:

- Adecuación de los insumos distribuidos al medio/contexto y distribuidos en el tiempo de siembra.
- No introducir tecnología ajena a las personas beneficiarias.

- Respeto la cultura y el medioambiente a la hora del diseño del proyecto y de su implementación.
- Reforzar la estructura social existente mediante su involucración desde el inicio del proyecto.
- Las semillas, fertilizantes, herramientas y maquinaria comprados localmente, lo que refuerza el mercado local.

Los procedimientos de cotización de materiales y compra deben ser los establecidos por Cruz Roja Española en sus manuales de gestión económica.

Cada una de estas actividades se pueden realizar de forma independiente o combinándose. Una actuación que combine *cash grant* y *apoyo a la reactivación económica* facilitaría por un lado una intervención individual con una familia según un proceso de análisis de necesidades y por otro una dinamización del mercado local y un empoderamiento de la persona beneficiaria a la que se hace actor principal del proceso de recuperación post desastre.

#### 5. Talleres comunitarios

A la vez que se realizan estas actividades descritas en los apartados anteriores, es importante realizar diferentes talleres comunitarios de organización comunitaria, difusión del proyecto y en el caso productivo puede ser interesante dar una formación sobre sistemas de cultivo, sobre las especificidades de los insumos o la maquinaria distribuida.

Dentro del desarrollo del proyecto, tanto en el caso de las distribuciones en *cash grant* como de apoyo a la reactivación económica, se deberían fijar diferentes momentos de actuación, condicionados entre sí al cumplimiento de resultados por parte de las personas beneficiarias.

#### Seguimiento

Para Cruz Roja Española, en el desarrollo de estas intervenciones es importante contar con una persona responsable del seguimiento de los proyectos, ya que en estas situaciones las necesidades pueden sufrir muchas variaciones, además de la incidencia que conllevan las diferentes acciones de Ayuda Humanitaria sobre los mercados locales.

El seguimiento debe realizarse en una doble vertiente, por un lado dirigido hacia las personas beneficiarias, analizando el desarrollo del proyecto en su día a día, y por otro lado dirigido al impacto comunitario de la intervención.

Parte del seguimiento irá encaminado a reforzar deficiencias productivas de las personas participantes con asesorías individualizadas o sesiones técnicas de formación. Otra irá enfocada a realizar una encuesta final dirigida a analizar el impacto de la intervención, un impacto que debe ser a corto plazo, pero que permita solventar diferentes cuestiones de cara a la evaluación de la intervención.

## Modelo conceptual

### Matriz de Planificación<sup>7</sup>

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o factores externos
<b>Objetivo general</b>	Contribuir a la recuperación de las capacidades productivas de las comunidades afectadas por el desastre.			
<b>Objetivo específico</b>	Restablecer las actividades productivas y económicas de la población meta afectada por el desastre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A la finalización del proyecto, el 70% de las personas beneficiarias directas del proyecto declaran haber restablecido su actividad económica.</li> <li>- El 70% de las familias beneficiarias realizan una actividad económica relacionada con las aportaciones recibidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos encuesta post-intervención</li> <li>- Informe de evaluación de proyecto</li> </ul>	Ausencia de desastres naturales.
<b>Resultados</b>	<p>R.1. Establecidas las necesidades específicas de los habitantes afectados por el terremoto según su área de actividad económica y productiva.</p> <p>R.2. Los habitantes han sido receptores de ayuda favorable para el restablecimiento de su actividad económica y productiva con la implicación de las estructuras comunitarias existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A la finalización del primer mes, se cuenta con información básica del 100% de los damnificados censados.</li> <li>- A la finalización del primer mes, se han establecido al menos 10 áreas de actividad económica y productiva de la población afectada.</li> <li>- A la finalización del segundo mes, una muestra de al menos un 10% de la población censada ha sido consultada sobre sus necesidades específicas con respecto a su área de actividad.</li> <li>- A la finalización del proyecto, al menos el 80% de las personas afectadas censadas del sector agropecuario, han sido receptoras de ayuda adecuada a sus necesidades.</li> <li>- Al menos el 80% de personas afectadas censadas del sector microempresarial, han sido receptoras de ayuda adecuada a sus necesidades.</li> <li>- A la finalización de proyecto, se han desarrollado al menos 5 reuniones con el comité de agricultores y ganaderos existente.</li> <li>- A la finalización de proyecto, se han desarrollado al menos 5 reuniones con una comisión de microempresarios creada para dichos fines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Censo / Encuesta de beneficiarios/as directos/as</li> <li>- Informe de análisis de necesidades específicas</li> <li>- Actas de entrega de equipos e insumos</li> <li>- Actas de reuniones con comité de agricultores y ganaderos</li> <li>- Actas de reuniones con comisión de microempresarios.</li> <li>- Fotografías.</li> </ul>	<p>Los actores implicados mantienen los acuerdos de colaboración iniciales.</p> <p>El contexto político, social y económico se mantiene estable en el país.</p>

7. Base de la Matriz tomada del Informe de Evaluación Interna Operación Terremoto Yogyakarta. Febrero 2007. Cruz Roja Española. Equipo Coordinado por David Martín.



### Indicadores

En este punto se expondrán los indicadores que Cruz Roja Española considera esenciales cuando se realiza una intervención.

Siempre debemos tener en cuenta que los indicadores nos deben servir para verificar el cumplimiento de los Resultados y Objetivo, que deben ser claros y medibles. Al mismo tiempo hay que analizar qué coste representa recopilar la información para analizar dichos indicadores.

En esta fase podemos tomar como indicadores la información que nos aporta el Proyecto Esfera, al que el Movimiento de la Cruz Roja está acogido.

Se debe realizar una identificación o evaluación inicial de la situación económica productiva de la comunidad en la que vamos a trabajar, poniendo especial interés en las necesidades de los grupos expuestos (infancia, personas mayores y mujer) así como en el desglose de los datos por sexo y edad.

Se debe disponer de información sobre las causas que lleven a la intervención, es decir:

- Situación de seguridad alimentaria, acceso a mercados, producción, ganado, bienes, remesas, agricultura, pesca, energía, preparación de alimentos, situación nutricional...
- Salud pública, servicios con los que se cuenta.
- Entorno social con especial atención a grupos marginados.

A través del desarrollo de esta información podemos definir nuestra intervención y fijar aquellos indicadores que nos sean de mayor interés y sobre los que vamos a actuar.



A modo de recordatorio fijaremos los pasos para la elaboración de indicadores en los siguientes:



**1<sup>er</sup> Paso: *Objetivo especificado***

Los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz.

**2<sup>o</sup> Paso: *Cantidad***

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de “x” a “y”).

**3<sup>er</sup> Paso: *Calidad***

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de “x” a “y”) manteniendo la misma calidad (e.g., peso de los granos) de la cosecha de 1992.

**4<sup>o</sup> Paso: *Tiempo***

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de “x” a “y”) entre octubre de 1994 y octubre de 1996, manteniendo la misma calidad (e.g., peso de los granos) de la cosecha de 1992.

## ESTUDIO CASO 1. Apoyo a la recuperación económica de las familias afectadas por el terremoto de Java en mayo de 2005

**Objetivo del proyecto:** Restablecimiento de la actividad económica y productiva del grupo meta.

<b>Beneficiarios directos:</b> 2.274 familias	<b>Presupuesto:</b> 209.000 euros
<b>Duración:</b> 4 meses.	<b>Fecha de inicio:</b> Septiembre 2005

El proyecto se ha ejecutado solamente tres meses después del desastre, y se ha ejecutado junto a otras cuatro intervenciones de Acción Humanitaria (Limpieza Ambiental, Alojamiento Temporal y Agua y Saneamiento).

La buena ejecución del proyecto tuvo como base la experiencia realizada en los meses previos en Indonesia, en la intervención con motivo del Tsunami.

Partiendo de la Evaluación Interna realizada, podemos considerar como aspectos básicos de la intervención:

- Validación de listas de personas beneficiarias con autoridades locales.
- Buen análisis previo de capacidad y vulnerabilidad que se base en las necesidades reales.
- Elección participativa de insumos.
- Coordinación con los distintos líderes locales, y según el caso, también con Ministerios de Agricultura, Ganadería o Industria, para la ratificación de los paquetes de ayuda.
- Reparto de maquinaria de uso común a grupos organizados con la firma de acuerdos donde se establece las condiciones de su uso, mantenimiento, reparación, propiedad.

También podemos analizar como factores de mejora de la intervención a considerar:

- Un enfoque integral de intervención de la CRE/Sociedad Nacional, lo que garantiza apoyo local durante la implementación y la viabilidad del proyecto.
- Área de intervención relativamente pequeña, para agilizar las distribuciones así como la optimización del monitoreo
- Las comunidades deben presentar un alto grado de coordinación y un eficaz tejido social comunitario (grupos de granjeros, artesanos, carpinteros...), para apoyar tanto en la selección de personas beneficiarias, como en hacer de ente mediador en los conflictos que puedan surgir en la comunidad. En caso de no existir dicha organización comunitaria se recomienda aumentar la presencia del equipo en las comunidades.
- Fuerte equipo logístico y de distribución, sobre todo en el caso que no puedan hacerse distribuciones directas proveedor-beneficiario. La implementación de un proyecto de distribuciones conlleva un fuerte componente logístico. La gestión de proyecto precisa de la implicación de un equipo de voluntarios de seguimiento y otro de distribución. Por tanto, la capacidad de la Sociedad Nacional Operante debe disponer de voluntariado capacitado para el desarrollo de ambas tareas.
- Integración de la propuesta en las políticas locales.
- Disponibilidad de recursos en el mercado local. Debe contarse con proveedores en la zona con capacidad suficiente. Se recomienda simplificar los elementos a repartir en los paquetes de ayuda, para simplificar tanto los procedimientos administrativos como la logística.
- Escasa presencia de otras organizaciones trabajando en el sector de rehabilitación económica, para evitar solapamiento de personas beneficiarias e implementación de metodologías distintas. En el caso de no poder cubrir a todas las personas beneficiarias de la zona afectada, sí sería apropiado que fueran atendidas por otras organizaciones.



# Intervenciones de rehabilitación temprana o alta vulnerabilidad

## Contexto

Nos podemos encontrar con actuaciones de rehabilitación económica y productiva individual o comunitaria, actividades de diversificación económica, introducción de herramientas microfinancieras o acciones de inserción sociolaboral de personas con alto grado de vulnerabilidad.

Para Cruz Roja Española, en el momento de intervenir con proyectos económicos y productivos en esta segunda fase, es cuando el análisis de la comunidad y de las personas beneficiarias cobra una mayor importancia.

Las actuaciones de emergencia tienen que sentar las bases para la rehabilitación temprana. De ahí la necesidad de que exista una relación entre ambas.

Estas actuaciones pueden realizarse combinando diferentes herramientas de diversas fases, por ejemplo acompañar la inserción sociolaboral con donaciones u otras herramientas microfinancieras que permitan comprar materias primas.

También debemos analizar qué acciones se han realizado en una fase anterior, si hubiese existido, para que nuestra intervención sea complementaria y consigamos sinergias para la intervención comunitaria.

En esta fase de Rehabilitación Temprana, y por la experiencia de Cruz Roja Española, podemos definir tres tipos de intervenciones:

### 1. Apoyo a la mejora en los medios de producción

A partir de un análisis comunitario se definen cuáles son los medios de producción familiar que han sido dañados o destruidos, o que deben ser reforzados. Se analizan las posibilidades de mejora y se diseña un proceso de entrega de dichos medios (individual o comunitario según el grado de inversión que se necesite) y/o insumos, de formación en su uso y manejo, y seguimiento.

Debemos poder definir los diferentes medios productivos de la población y ser flexibles para intervenir con la gran mayoría de las personas beneficiarias independientemente del sistema de generación de ingresos que tengan (pescadores, agricultores, ganaderos, zapateros, comerciantes...). Recibirán una ayuda más o menos estándar, es decir, la misma cantidad de dinero (normalmente en especie) independientemente de su ocupación.

En el caso de las intervenciones comunitarias, en las que se comparte el uso de activos, es importante el desarrollo de sistemas

de organización, potenciándolos si existen o creándolos en el caso de que no existan.

## 2. Introducción de actividades microfinancieras

En este nivel podemos empezar a introducir actividades microfinancieras para el desarrollo de las familias. Ante la dificultad de poder acceder a financiación en el mercado, tanto por el perfil individual como por la situación de la zona, una herramienta financiera de fácil manejo que permite también el refuerzo organizativo de las comunidades y de las personas puede ser el Fondo Rotatorio<sup>8</sup>.

A través del Fondo Rotatorio involucramos a las familias en su propio desarrollo y al desarrollar la acción por Grupos de Autoayuda fomentamos las relaciones, siendo las propias comunidades las que seleccionan a las personas más vulnerables que recibirán el primer crédito.

Puede ser una herramienta importante para el fortalecimiento institucional de las Sociedades Nacionales y sus filiales, ya que estas mismas pueden desarrollar acciones de generación de ingresos y/o reforzar sus estructuras de gestión a través del aprendizaje.

## 3. Inserción sociolaboral de personas con alto grado de vulnerabilidad

El análisis del contexto en esta fase se complica, ya que no hay una línea clara que inicie una fase y fije el final de otra.

En un contexto de situación post desastre o crisis, ocasionado por inundaciones, terremotos, sequías o conflictos bélicos, la intervención en esta fase se inicia acabada la fase de emergencia, entre tres y cinco meses después del desastre, donde las necesidades más básicas se han cubierto y se inicia un proceso de normalización de la actividad diaria de la zona afectada.

En dicho proceso las personas se encuentran en una situación de vulnerabilidad general muy superior a la que se encontraban antes de la situación del desastre y las posibilidades de reactivación económica son escasas debido a la destrucción de las fuentes de generación de ingresos, aunque si suficientes para la subsistencia diaria.

Se trabaja en dos direcciones: por un lado, el desarrollo de sus capacidades psicosociales, y por otro, el de sus capacidades laborales a través del desarrollo de acciones formativas dirigidas al empleo.



8. Fondo Rotatorio: es la entrega en especie o en efectivo de unos fondos a un grupo comunitario o gremial para proporcionarles préstamos reembolsables. Los fondos deben de ser devueltos por los primeros miembros del grupo que los reciben para que puedan ser utilizados por otros miembros del grupo posteriormente, de tal manera que su erosión sea la menor posible.

En este nivel de desarrollo las posibilidades de inserción por cuenta ajena (como personas asalariadas) son muy bajas, por lo que las acciones se dirigen al trabajo por cuenta propia, de forma que todo el proceso se acompaña con formación microempresarial básica, la entrega de un *kit profesional*, y un fondo para la compra de materia prima, bien con el sistema *cash grants* o bien como fondo rotatorio.

En todos los casos, el refuerzo de sus capacidades debe ir unido a un desarrollo medioambiental sostenible, y como vimos en otros momentos del documento, se hace necesaria la inclusión de resultados de mejora medioambiental en el proyecto, al menos de forma transversal.

## Metodologías

Para el desarrollo de esta fase vamos a diferenciar las metodologías según el tipo de intervención.

### I. Apoyo a la mejora en los medios de producción

#### 1. Análisis comunitario

En un primer momento el trabajo de identificación que se debe realizar se centrará en el estudio de la zona en la que vamos a intervenir.

Este estudio tendrá dos enfoques, un primer enfoque dirigido a la producción y el mercado y otro enfoque orientado a la identificación de las familias beneficiarias y sus necesidades.

El análisis productivo (en este caso, tomaremos un supuesto agrícola) y de mercado nos permitirá analizar cuáles han sido:

- Las actividades productivas históricas, la productividad (cuánta cantidad se produce por cada siembra) de dichas actuaciones.
- Su comparación con la productividad media de la zona o país.
- Las áreas de producción.
- Los tipos de semillas.
- Los útiles que se utilizan.
- Las cantidades de semillas destinadas a la producción en la próxima cosecha, al autoconsumo y al mercado.
- La producción de más utilidad.
- Los sistemas de almacenaje.
- El sistema de acceso al mercado.
- Los sistemas de venta.



La identificación familiar nos permitirá conocer las actividades productivas a las que se dedican las familias, obtener información socioeconómica sobre la que levantar una línea de base y sobre la que realizar posibles indicadores para la ejecución y la evaluación del proyecto, las especificidades de las actividades económicas de las familias, las particularidades de algunas familias...

De esta actividad podremos obtener información sobre las posibilidades para intervenciones productivas comunitarias o que beneficien a más de una familia, grado de organización, liderazgo...

**¿Qué es la PARTICIPACIÓN?**

*“Proceso mediante el cual las personas intervienen en acciones colectivas de carácter público, que tienen diversos grados o niveles de organización. Estas acciones tienen un sentido o dirección definido también en forma colectiva”*

**ESCALERA DE LA PARTICIPACIÓN**



Versión adaptada de *La Escalera de la Participación*, Roger Hart, 1993.

**2. Organización**

Debemos trabajar hacia la organización comunitaria del proyecto. Si esta existía previamente debemos analizarla, valorar su importancia y buscar sistemas de fortalecimiento organizativo. El objetivo debe ser potenciar los espacios de participación y de toma de decisiones en la comunidad.

**3. Formación**

El inicio de una intervención formativa nos permitirá reforzar la actuación de los participantes en el proyecto.

Debemos analizar las necesidades formativas y de capacitación de las personas beneficiarias del proyecto, desde la formación más básica (alfabetización), hasta una más técnica y dirigida al aumento de la productividad.

Es importante que las intervenciones estén de acuerdo a la realidad de las personas con las que trabajamos pues éstas no sólo están para nuestros proyectos, tienen otras necesidades y obligaciones vitales que debemos tener en consideración. Cuando se planifique la organización de las actividades debemos ser conscientes de los tiempos de las personas con las que vamos a trabajar a la hora de realizar actividades, debemos conocer qué momento del día o de la semana consideran más positivo para realizar la formación, y conocer los tiempos de siembra y cosecha a la hora de realizar nuestro cronograma.

Este proceso formativo en las comunidades debe enfocarse desde la *horizontalidad* e ir de la teoría a la práctica. Por ejemplo, pueden ser muy útiles las parcelas demostrativas, espacios cedidos por la comunidad para mostrar diferentes procesos de trabajo (preparación de tierras, siembra, cuidados, recolección, salud animal...). Otra acción que puede incorporarse al proyecto, pero que estará sujeta al alcance que le queramos dar, será la Formación Microempresarial, que permitirá a las personas participantes mejorar el acceso a los mercados y la venta de sus productos a precios competitivos. Para este nivel de intervención se recomienda un proceso formativo sencillo, de análisis de costos, utilidad, beneficios, identificación de competencia y mercado.

#### *4. Adquisición de equipos y construcción o rehabilitación de infraestructuras*

Siempre que sea posible, las compras deben realizarse en el mercado local. Nuestra perspectiva debe de ser la del coste uniforme de la intervención, es decir, todas las personas beneficiarias deben recibir en términos objetivos la misma cantidad de ayuda.

Volvemos a hacer referencia a los estándares del Proyecto Esfera a la hora de realizar la intervención:

- Adecuación de los insumos distribuidos al medio/contexto y distribuidos en el tiempo de siembra.
- No introducir tecnología ajena a los beneficiarios.
- Respeto de la cultura y el medioambiente a la hora del diseño del proyecto y de su implementación.
- Reforzar la estructura social existente mediante su involucración desde el inicio del proyecto.
- Las semillas, fertilizantes, herramientas y maquinaria se compran en el mercado local para reforzarlo.

Si la aportación se va a prolongar en el tiempo o si se requieren diferentes fases para realizar dicha intervención sería positivo que también nuestro aporte se realice escalonadamente, condicionando fases posteriores al cumplimiento de las acciones comprometidas por las personas beneficiarias. Por ejemplo, si se van a entregar materiales para la rehabilitación de una cuadra, y posteriormente se entregará una cabeza de ganado, debemos condicionar la segunda acción al cumplimiento de la primera.

También podemos trabajar con un sistema de donación o *vouchers* para canjear en almacenes locales, o un sistema mixto que compagine un sistema de *cash grants* con un sistema de donación en especie.

Otra posibilidad es introducir un sistema de fondo rotatorio para alguna acción específica dentro del proyecto, como por ejemplo, la compra de semillas.

Todas estas posibilidades se analizarán a la vez que se realice una identificación de la zona de intervención y de la situación del mercado, la necesidad de dinamización o posibilidades de inflación.

Es muy positivo introducir en este punto **Sistemas de Retorno**. Estos sistemas de retorno consisten en la devolución de parte de la ayuda o de su utilidad a la comunidad, bien en la aportación para el desarrollo de pequeñas infraestructuras locales, bien en actividades medioambientales como reforestación o limpieza comunal, bien en la entrega de activos obtenidos como beneficios a otros miembros de la comunidad.

Con este sistema podemos hacer a toda la comunidad participe del desarrollo de las familias, que no hay que olvidar que es individual. Así, reforzamos la integración comunitaria y podemos sentar las bases para la introducción de microfinanzas o la apertura del mercado financiero, en el que la donación desaparece totalmente.

## 5. Seguimiento

Un seguimiento individualizado de estas intervenciones (enfocado más allá del proceso formativo y de distribución logística que se realiza) permite conocer y anticipar posibles incidencias en el proyecto, por lo que es clave tanto para analizar correctamente el impacto como para apoyar de la manera más adecuada a las personas beneficiarias.

## II. Introducción de actividades microfinancieras

### 1. Identificación de la zona de actuación

Como hemos comentado anteriormente, un buen proceso de identificación es necesario para cualquier intervención.

En este caso estaríamos hablando tanto del conocimiento de la zona y de las personas con las que trabajamos como de la identificación de la organización de las comunidades. Necesitamos



conocer el tipo de organización comunitaria que hay para saber qué tipo de herramienta financiera vamos a utilizar. No podemos pensar en grupos de autoayuda si la comunidad es totalmente individualista, por ejemplo.

## *2. Promover la puesta en marcha de asociaciones de agricultores y pequeña ganadería y de transformación de productos agropecuarios*

Que exista una organización de las comunidades que conforman el proyecto es crucial para el éxito de este tipo de intervenciones.

Para conseguir una organización comunitaria de base sólida que pueda asegurar tanto la implementación como el seguimiento de las acciones, primero se han de identificar las organizaciones existentes. Ello permitirá definir la lista de necesidades que el proyecto deberá cubrir.

En segundo lugar, se deberá trabajar en conseguir interrelacionar a dichas asociaciones ya identificadas, es decir, unir a las diferentes personas o grupos de distintas étnicas, niveles de vulnerabilidad, procedencia, etc, que las componen, de forma que los más vulnerables no se sientan aislados en su entorno y puedan aprovechar la fuerza y organización del resto de miembros.

El siguiente paso es la organización de un **Comité de Pilotaje** compuesto por representantes de todos los miembros de la comunidad (autoridades del distrito, comité ejecutivo, técnicos de distrito, comité local de la Sociedad Nacional, asociaciones beneficiarias). Dicho comité tendrá por objetivo el seguimiento del estado de las actividades, la discusión de los problemas encontrados y la propuesta de soluciones *ad hoc*.

Las actividades llevadas a cabo por el Comité de Pilotaje pueden resumirse en tres fases:

- *Fase I:* Identificación de las asociaciones beneficiarias y la programación de las actividades agropecuarias.
- *Fase II:* Realización del estudio de viabilidad de las actividades y calendario de las devoluciones de los proyectos. Además en esta fase se forma el comité de compras, el cual se encarga de gestionar la compra de los animales y entrantes agrícolas que se van a entregar a las asociaciones beneficiarias.
- *Fase III:* Puesta en marcha de las actividades productivas. En esta fase se llevan a cabo las resoluciones consensuadas de los posibles inconvenientes que puedan tener las personas beneficiarias en la gestión de las actividades. También se promueve la creación de nuevas asociaciones que puedan beneficiarse del fondo rotatorio cuando comiencen las devoluciones.

Los Comités de Pilotaje se convocarán mensualmente y con ello se permitirá conocer puntualmente el estado de situación de las actividades.



### *3. Proceso de desembolso de los fondos rotatorios*

Se organizan firmas de contratos con cada Asociación Crediticia que estará formada por 5 o 10 personas que responden mancomunadamente ante el fondo, y que será la responsable de abrir una cuenta corriente.

Condiciones para la selección de una asociación:

- Ser bien conocida en el seno de su comunidad (atestación del distrito).
- Probada capacidad de trabajo.
- Disponer de terrenos para el cultivo.
- Honestidad reconocida por la comunidad.
- Tener unos estatutos y un reglamento de orden interno.
- Tener abierta una cuenta bancaria a nombre de la asociación.
- Disponer de una clara organización de los miembros.
- Haber mostrado un vivo interés en participar en el proyecto.

Para el caso de Fondos Rotatorios en Especie (con las que disminuye el impacto de la inflación) se organizan las compras a realizar (siempre que sea posible, en mercados locales) y se entregan a cada Asociación según las necesidades identificadas previamente.

Son los propios miembros los que deciden quiénes serán las primeras personas beneficiarias del fondo.

#### *4. Formación técnica*

Mediante dichas formaciones se pretende dotar a las asociaciones de unos conocimientos técnicos que les permitan maximizar la rentabilidad de la producción, así como una mejor gestión asociativa.

Complementariamente, se aprovecha para dispensar diferentes sesiones encaminadas, por ejemplo, a la difusión de principios de higiene comunitaria, nutrición y prevención de enfermedades de transmisión sexual, etc.

#### *5. Reembolso de los créditos*

Tras un año o año y medio de duración del proyecto (dos campañas agrícolas aproximadamente, aunque dependerá del plan de viabilidad) las asociaciones beneficiarias deberán ser capaces de reembolsar los créditos para la compra de los entrantes agrícolas y gallinas (al 100%), mientras que para las cabras, por ejemplo, habrán devuelto la primera cría.

Con los fondos reembolsados, se creará un fondo rotativo económico permanente. El Comité de Pilotaje deberá llevar a cabo la selección de nuevas asociaciones beneficiarias e identificar las actividades más idóneas a establecer. Las asociaciones habrán reembolsado el 10% del montante otorgado en el momento de la primera distribución, quedando el reembolso de un 45% tras la primera cosecha y el 45% restante, finalizada la segunda cosecha. Las cabras se reembolsarán con los primeros nacimientos.

Este fondo rotativo se constituirá al nivel de cada distrito y será gestionado por el Comité local de la Sociedad Nacional, con lo que se podrán financiar proyectos de aprovisionamiento de entrantes, materiales agrícolas y ganado para nuevas asociaciones vulnerables de la región.

#### *6. Seguimiento*

Una vez más se hace crucial el seguimiento del proyecto, ya que a través de dicho proceso se pueden reforzar las Asociaciones y el Comité Local de la Sociedad Nacional que se erige como eje fundamental, y quien será, a la postre, el responsable de la sostenibilidad y viabilidad del proyecto.

Para ello, Cruz Roja establece como requisito imprescindible formar a los equipos y personas voluntarias de dicho comité, para mejorar de forma continuada el seguimiento de las asociaciones y del fondo rotatorio.

### **III. Inserción sociolaboral de personas con alto grado de vulnerabilidad**

#### *1. Identificación del colectivo / área de intervención*

En primer lugar, debemos tener una imagen clara de las características del colectivo con el que vamos a trabajar: identificar sus especificidades, su realidad, sus necesidades más generales,

siempre desde la perspectiva que la intervención se realizará desde una vertiente personalizada ya que no todas las personas necesitarán el mismo grado de apoyo.

Debemos analizar su capacidad de aprendizaje, su nivel de alfabetización, situación familiar y personal, ofreciendo especial atención a las necesidades específicas de jóvenes y mujeres.

Aunque no todas las personas realizarán el mismo proceso, o con la misma intensidad, las actividades que desarrollemos deben considerar el proceso de inserción sociolaboral completo, desde el apoyo social o psicológico a las necesidades básicas de aprendizaje (alfabetización, hábitos sociales) y las específicas de capacitación laboral.

### *2. Identificación de las áreas de formación e inserción laboral*

Todo proceso de inserción laboral requiere un período de adaptación formativa al mercado laboral que vendrá definido por la demanda de las empresas. En el caso de la persona participante como persona autoempleada por las necesidades y la demanda del trabajo.

A la hora de realizar la formación debemos analizar estas situaciones:

- demanda laboral de las empresas cuando haya tejido empresarial suficiente para incorporar la demanda de mano de obra, y
- necesidades del mercado cuando no haya tejido empresarial y las escasas salidas sean el autoempleo.

Esta última será la base de nuestra intervención en este nivel, ya que no habrá suficiente tejido empresarial para la incorporación de la mano de obra formada.

Se deben identificar los cursos de formación que más posibilidades laborales tengan en relación a la situación que ofrezca el país. Por ejemplo, un curso de soldadura puede tener muchas posibilidades de inserción laboral pero sólo sería posible como persona asalariada y no como microempresaria, ya que la adquisición de equipos requiere una alta inversión.

Se deben buscar alianzas con instituciones formativas, a poder ser con certificaciones oficiales y de acuerdo a las políticas públicas.

Y finalmente, la orientación laboral. Debemos ser realistas a la hora de planificar cursos. Por ejemplo, en determinados lugares una zapatería puede ser interesante pero la competencia del calzado asiático hace que sea más barato comprar un zapato nuevo que reparar uno viejo.

### *3. Impartición de la formación*

Como dijimos anteriormente la formación debe ser completa. Según los casos deberemos comenzar por alfabetización y habilidades sociales. Debemos analizar la duración y la ubicación de la formación, las posibilidades de participación en los cursos y como subsistirá el alumnado.



De igual modo, es importante formar en habilidades laborales (cómo realizar una entrevista, elaborar un *currículo vitae*) y realizar un acompañamiento social del alumnado.

A la hora de identificar los cursos debemos evitar sesgos por cuestiones de género y buscar la máxima equidad. Para ello se ha de ser sensible a las dificultades que pueden tener las mujeres para participar en la formación, y debemos pensar en crear herramientas para fomentar su participación (ayudas para cuidado de niños y niñas, ayudas de subsistencia).

También debemos analizar ayudas generales para evitar la deserción del alumnado por cuestiones económicas, como puede ser el apoyo a la subsistencia, el transporte o el alojamiento en determinados casos. Estos apoyos deben ser suficientes para cubrir sus necesidades pero nunca superiores a los ingresos diarios de una persona por realizar un trabajo.

Tampoco podemos olvidarnos del profesorado. Se ha partir del gran nivel de desmotivación que existe en este colectivo, generalmente debido a los escasos ingresos que reciben como docentes. En algunos casos será importante motivarlo a través de cursos de formación, por ejemplo, o mejorando sus equipos, favoreciendo la participación en reuniones e intercambios de experiencias con otros profesionales. Recibir mayor salario para el proyecto no sería una opción ya que podría provocar descontento con las autoridades locales o con otro profesorado, además de ser insostenible en el tiempo.

#### 4. Formación microempresarial

Cuando la principal salida laboral de la formación sea el autoempleo debemos realizar pequeñas acciones de formación emprendedora.

Estas acciones tienen como finalidad que las personas participantes tengan conocimientos básicos de gestión, sepan fijar precios de venta y de coste, analizar el mercado y la competencia. Para dichos procesos formativos, desde Cruz Roja Española recomendamos el manual *Inicie Su Negocio* (ISUN) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

#### 5. Entrega de kit de trabajo

Una vez finalizada y superada la formación, y analizadas las posibilidades reales, sociales y familiares de las personas participantes, se les debe entregar un kit de herramientas de trabajo (de un coste equilibrado para todas las profesiones) para el inicio de sus actividades microempresariales.

#### 6. Fondo Rotatorio

Se puede crear un Fondo Rotatorio (FR) para la compra de materias primas una vez iniciadas las actividades microempresariales.

Con este fondo se pretende que las personas participantes puedan realizar determinados trabajos que demuestren sus capacidades a los potenciales clientes o empleadores (por ejemplo, madera para la realización de algún mueble).

Lo habitual será que realicen sus posteriores trabajos en base a anticipos para la compra de material.

Este fondo será de pequeño importe y su funcionamiento podría ser el siguiente:

1. Tras el análisis de su actividad empresarial, valorar sus posibilidades de generación de ingresos, posibles clientes, etc. Se entregará un crédito con cargo al Fondo Rotatorio a aquellos participantes que deseen desarrollar el trabajo por cuenta ajena.
2. La cantidad a entregar se ajustará a sus necesidades de inversión en compra de materia prima, pero nunca debería superar los 150\$.
3. Se les entregará de forma escalonada y siempre que sea posible se evitará entregar una cantidad alta si su necesidad de fondos no es inmediata. Es decir, si para un primer desembolso sólo necesita 50\$ y para un segundo desembolso un mes después necesita 100\$, se le entregarán dos desembolsos, siendo entregado el segundo después de un seguimiento de la primera inversión.
4. El plazo de devolución y el importe de las cuotas de dicha devolución se hará de forma individualizada y después de un análisis del flujo de caja de la actividad empresarial, ajustándose a los ingresos que se obtengan y evitando que la persona participante haga uso de fondos de otra índole para hacer frente al pago de las cuotas.
5. Las cuotas se ingresarán en la cuenta del Fondo Rotatorio.
6. Se llevará un registro individualizado de cada participante.
7. En el supuesto de impagos, habrá que analizar cada caso individualmente. La Junta que gestiona el Fondo Rotatorio deberá presionar cuando la causa sea desidia o falta de interés, y siendo flexibles en casos de fuerza mayor.

### *7. Seguimiento*

En este tipo de proyectos, el seguimiento juega un papel esencial.

Por un lado, es básico para la recuperación del Fondo Rotatorio, lo cual permitirá alcanzar al mayor número posible de personas beneficiarias del proyecto.

Por otro lado, el seguimiento es fundamental para el éxito de los emprendimientos ya que permite potenciar las fortalezas o eliminar debilidades de las actividades microempresariales.

Finalmente, a través del seguimiento se obtienen los mejores indicadores para la evaluación del proyecto. El desarrollo de fichas individualizadas de cada persona participante nos permitirá valorar el impacto de nuestra intervención.

## Modelo conceptual

### Apoyo a la mejora en los medios de producción

#### Matriz de Planificación<sup>9</sup>

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o factores externos
<b>Objetivo general</b>	Contribuir a la mejora de la capacidad económica de las familias afectadas por el desastre			
<b>Objetivo específico</b>	Mejorar las infraestructuras y los medios de producción de las familias objeto del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A la finalización de proyecto, el 70% de las personas beneficiarias directas del proyecto declaran haber restablecido su actividad económica.</li> <li>- El 70% de las familias beneficiarias realizan una actividad económica relacionada con las aportaciones recibidas.</li> <li>- El 70% de los participantes consideran haber mejorado las condiciones de su vivienda/salud/educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos encuesta post-intervención.</li> <li>- Informe de evaluación de proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de desastres naturales.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<p>R.1. Incrementados los ingresos económicos y de subsistencia de las familias objeto del proyecto</p> <p>R.2. Las familias participantes han visto aumentadas sus capacidades productivas y de generación de ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de animales donados al finalizar el proyecto.</li> <li>- # de infraestructuras rehabilitadas / construidas al finalizar el proyecto.</li> <li>- # de hectáreas sembradas al finalizar el proyecto.</li> <li>- # de capacitaciones realizadas al finalizar el proyecto.</li> <li>- # de reuniones de apoyo técnico al finalizar el proyecto.</li> <li>- % de incremento de hectáreas producidas / sembradas al finalizar el proyecto.</li> <li>- % de venta de productos en el mercado al finalizar el proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Censo/Encuesta de beneficiarios/as directos/as.</li> <li>- Informe de análisis de necesidades específicas.</li> <li>- Actas de entrega de equipos e insumos, actas de reuniones con comité de agricultores y ganaderos, y con comisión de microempresarios.</li> <li>- Fotografías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los actores implicados mantienen los acuerdos de colaboración iniciales.</li> <li>- El contexto político, social y económico se mantiene estable en el país.</li> </ul>

9. Base de la Matriz tomada de la Formulación del Proyecto mejora de las infraestructuras ganaderas y apoyo a los medios de producción de la población nómada de los municipios rurales de Salam, Haribomo y Bambara-Maoudé, en la región de Tombouctou (Malí) y Ayuda a familias con desaparecidos y heridos de minas, del sur de Kosovo, a través de actividades generadoras de ingresos. Cruz Roja Española.

## Introducción de actividades microfinanciadas

Matriz de Planificación<sup>10</sup>

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o factores externos
<b>Objetivo general</b>	Contribuir a la mejora de la situación socioeconómica de la población			
<b>Objetivo específico</b>	Mejorar la capacidad productiva de las poblaciones beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A la finalización de proyecto, el 70% de las personas beneficiarias directas del proyecto declaran haber restablecido su actividad económica.</li> <li>- El 70% de las familias beneficiarias realizan una actividad económica relacionada con las aportaciones recibidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos encuesta post-intervención.</li> <li>- Informe de evaluación de proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de desastres naturales.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<p>R.1. Reforzadas las capacidades y la organización de las poblaciones beneficiarias</p> <p>R.2. Incrementada la producción agrícola y ganadera de las poblaciones beneficiarias</p> <p>R3. Puesta en marcha de un fondo rotatorio dirigido a la extensión de los efectos del proyecto a nuevas personas beneficiarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En los primeros seis meses del proyecto se han establecido XX asociaciones y XX comités de pilotaje con su propia junta directiva y estatutos.</li> <li>- En los primeros ocho meses del proyecto se han autodefinido las prioridades de desarrollo económico de XX familias.</li> <li>- A la finalización del proyecto la producción ganadera se incrementa en un 75% en el 70% de las familias participantes.</li> <li>- A la finalización del proyecto la producción ganadera se incrementa en un 50% en el 60% de las familias participantes.</li> <li>- A la finalización de proyecto, se han devuelto el 95% de los créditos del fondo de garantía.</li> <li>- A la finalización de proyecto, se han incorporado un 10% más de asociaciones al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Censo/Encuesta de beneficiarios/as directos/as.</li> <li>- Informe de análisis de necesidades específicas.</li> <li>- Actas de entrega de equipos e insumos, actas de reuniones con comité de agricultores y ganaderos, y con comisión de microempresarios.</li> <li>- Fotografías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los actores implicados mantienen los acuerdos de colaboración iniciales.</li> <li>- El contexto político, social y económico se mantiene estable en el país.</li> </ul>

10. Base de la Matriz tomada del Informe de la Evaluación de Impacto de los microcréditos de Cruz Roja Española en Ruanda. El microcrédito como instrumento de conciliación. Foro Nantik Lum de Microfinanzas - Cruz Roja Española. 2005. F. Mutagoma, J.M. Karangwa, C.I. González y R. Cano

## Inserción sociolaboral de personas con alto grado de vulnerabilidad

### Matriz de Planificación<sup>11</sup>

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o factores externos
<b>Objetivo general</b>	Se han mejorado las condiciones de vida de las personas beneficiarias, y consecuentemente se ha potenciado la sensibilización de la sociedad sobre sus problemas y potencialidades			
<b>Objetivo específico</b>	Se ha fomentado la reinserción socio-laboral de las personas beneficiarias, a través de la formación profesional, en tres especialidades seleccionadas, y de la creación de pequeños negocios que les permitan obtener los ingresos necesarios para su subsistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos el 95 % de las personas beneficiarias matriculadas terminan la formación programada.</li> <li>- Al menos el 80% de las personas beneficiarias formadas desarrollan una actividad remunerada, con autoempleo o por cuenta ajena.</li> <li>- Al menos el 75% de los beneficiarios formados en el centro desarrollan una actividad relacionada con su formación que les genera ingresos superiores a 50 USD/mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos encuesta post-intervención.</li> <li>- Informe de evaluación de proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los actores implicados mantienen los acuerdos de colaboración iniciales.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<p>R.1. Se habrán realizado cuatro cursos de cinco meses, durante dos años, en las tres especialidades elegidas y gestión de micro-empresas</p> <p>R.2. Se habrán entregado los correspondientes kits de herramientas para el trabajo productivo a los mutilados que han terminado con aprovechamiento la formación</p> <p>R3. Se habrán iniciado las actividades productivas de los mutilados formados que les permitirá asegurar su subsistencia, creando sus propias empresas, bien individualmente o de forma asociativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos el 90 de los beneficiarios matriculados habrá terminado la formación con buenos resultados de aprendizaje.</li> <li>- # de kits entregados.</li> <li>- # de talleres de autoempleo en funcionamiento.</li> <li>- # de contratos por cuenta ajena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Censo / Encuesta de beneficiarios/as directos/as.</li> <li>- Informe de análisis de necesidades específicas.</li> <li>- Actas de entrega de equipos e insumos.</li> <li>- Actas de reuniones con comité de agricultores y ganaderos.</li> <li>- Actas de reuniones con comisión de microempresarios.</li> <li>- Fotografías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los actores implicados mantienen los acuerdos de colaboración iniciales.</li> <li>- El contexto político, social y económico se mantiene estable en el país.</li> </ul>

11. Base de la Matriz tomada del Informe de Evaluación proyecto de inserción socio-laboral de personas portadoras de deficiencias (PPD) en Luanda, Angola. Septiembre 2006. Cruz Roja Española. Equipo Coordinador por Inés Dalmau.

## Indicadores

Si hasta ahora los indicadores sobre los que trabajamos estaban más dirigidos a la ejecución de actividades, ahora debemos incorporar **indicadores de logro de resultados** (mucho más completos, complejos y de calidad que los anteriores).

Cuando incorporamos estos indicadores, en la mayoría de los casos estamos haciendo un uso de fuentes primarias de información que tendremos que elaborar y recopilar con nuestros equipos.

La recopilación de estas fuentes de verificación, el análisis y las conclusiones obtenidas de su uso suele requerir un coste presupuestario y un tiempo. Si una vez analizados ambos aspectos el resultado es que resulta demasiado elevado, entonces deberemos modificar los indicadores que estemos utilizando.

En los indicadores donde utilizamos conceptos como “incremento” o “disminución” debemos considerar que estamos tomando comparativas, por lo que necesitaremos fuentes primarias o secundarias al inicio del proyecto y al final del mismo. Debemos preguntarnos: ¿Son posibles conseguir dichas fuentes? ¿Nos dan suficiente información? ¿Serán útiles para valorar la consecución de los logros? ¿Son válidas?

Dentro del proceso de fijación de indicadores también debemos poner especial atención a los aspectos de género y medioambiente:

- Tiene especial importancia incorporar sistemas de logro de indicadores de género que permitan valorar el logro de resultados del trabajo con mujeres y hombres en condiciones de equidad. En muchos casos es también importante incorporar indicadores que contemplen a las mujeres en situación de vulnerabilidad, fomentando el empoderamiento de la mujer dentro de las intervenciones. Por ejemplo:

I1: número de mujeres que acceden al crédito.  
I2: formación respecto al total de participantes.  
I3: volumen de dichos créditos.

- También puede ser de interés en los proyectos de generación de ingresos incorporar indicadores medioambientales dentro de un Resultado de mejora medioambiental. Por ejemplo:

*Rx: Aumentada la superficie forestal en la comunidad xx*  
I1.Rx: % de árboles que han germinado.  
I2. Rx: # de jornadas de limpieza medioambiental.

## ESTUDIO CASO 2. Ayuda a familias con desaparecidos y heridos de minas, de Malishevo y Suharekë/Suva Reka en el sur de Kosovo a través de actividades generadoras de ingresos

Objetivo del proyecto: Mejorar el nivel de vida de 120 familias de desaparecidos y heridos de mina de Malishevo y Suharekë que no disponen de recursos económicos mediante actividades generadoras de ingresos a escala familiar

<b>Beneficiarios directos:</b> 178 familias	<b>Presupuesto:</b> 370.000 euros
<b>Duración:</b> 18 meses	<b>Fecha de inicio:</b> Julio 2002

**Se trata de ayudar a estas familias a recuperar sus modos de vida anteriores al conflicto**, de tal forma, que puedan comenzar de nuevo a generar ingresos que sustenten la economía familiar y les impida ser dependientes de la ayuda exterior.

### Puntos fuertes

- Selección de familias beneficiarias.
- Selección de actividades apropiadas a las familias seleccionadas.
- Colaboración con la Cruz Roja de Kosovo.
- Colaboración con las autoridades locales.
- Capacitación laboral de las personas beneficiarias a través de cursos de formación.
- Extensión de los cursos de capacitación a otras familias de la misma comunidad de las familias receptoras de ayuda.
- Impacto del proyecto en la mejora cualitativa y cuantitativa de las condiciones de vida de los beneficiarios/as y de la comunidad en general.

### Puntos débiles

- Falta de proveedores locales.
- Inexistencia de asociaciones o cooperativas de agricultores.
- Personas Beneficiarias repartidas en áreas rurales muy distantes unos de otros.

Cabe señalar, en lo referente a la falta de proveedores locales, que en los últimos meses del proyecto ha sido mucho más fácil encontrar proveedores locales con precios y calidad de suministros competitivos respecto a los de los proveedores extranjeros.

Al final del proyecto se recomendó seguir trabajando, en el futuro, con las familias beneficiarias, en el sentido de animarlas a la creación de asociaciones y cooperativas que facilitaran la comercialización de los rendimientos de sus medios productivos y, sobre todo, contribuyeran a la consolidación de un espíritu de comunidad.

De la misma manera, se deben buscar formulas de asistencia a las familias beneficiarias para estrechar sus lazos de unión con las instituciones y autoridades locales como forma de mejorar su organización y su nivel de actividad.

### ESTUDIO CASO 3. Proyecto de apoyo a las poblaciones vulnerables para la reactivación de las actividades agrícolas y ganaderas en la prefectura de Gisenyi (Ruanda)

Objetivo del Proyecto: mejorada la capacidad productiva de la poblaciones beneficiarias.

Beneficiarios directos: 1.200 familias	
Duración: 20 meses	Fecha de Inicio: Mayo 2000

**El proyecto pretende la mejora económica productiva de las familias y el desarrollo de mecanismos de cohesión comunitaria.** Como herramienta financiera se trabaja el Fondo Rotatorio a través de un sistema de Grupos de Ayuda y de la toma de decisiones a través del Comité de Pilotaje.

La evaluación externa realizada a través del Foro Nantik Lum muestra el impacto positivo del proyecto en sus fines a través de diferentes indicadores secundarios, como salud, educación, consumo, gastos inesperados...

#### Las recomendaciones planteadas sobre la intervención son:

- La devolución de los créditos en especie para evitar la inflación y perjudicar a las personas beneficiarias.
- Acompañar las actividades microfinancieras con componentes agrícolas con otras acciones productivas dirigidas a mejorar la productividad (sistemas de riego, apoyos a la comercialización, mejora de suelos...).
- Para proyectos de menor capacidad financiera se recomienda potenciar las actividades ganaderas frente a las agrícolas.
- Fomentar las acciones de organización y sensibilización grupal.
- Potenciar las acciones de seguimiento individual de las personas participantes en el proyecto.

#### ESTUDIO CASO 4. Proyecto de inserción sociolaboral de Personas Portadoras de Deficiencias (PPD) en Luanda. Angola

Objetivo del Proyecto: reinsertar socio-laboralmente a los mutilados a través de la formación profesional y de la creación de microempresas.

Beneficiarios directos: 522 familias	
Duración: 24 meses	Fecha de inicio: Enero 2001 (fase II)

El proyecto estaba dirigido a personal portadoras de deficiencias, principalmente mutilados por minas antipersona, que residieran en la provincia de Luanda - para poder facilitar su posterior seguimiento- y que vivieran en situaciones de pobreza o pobreza extrema.

Como muestra la Evaluación Interna realizada para las tres fases del proyecto, los objetivos del mismo se alcanzaron superando incluso los resultados esperados.

Las recomendaciones a realizar sobre la ejecución del mismo fueron:

- Sería recomendable que hubiera una verdadera fase de divulgación del proyecto en que se intentara contactar con las personas más desfavorecidas (a menudo las que tienen menos acceso a la información) y que se seleccionara a las personas en situación más vulnerable.
- Es importante que las personas analfabetas, las que han tenido menos acceso a la formación, y seguramente las que se enfrentan a condiciones de mayor precariedad "laboral", pudieran beneficiarse de cursos de alfabetización y por tanto pudieran optar también a las formaciones de perfil más bajo de entrada.
- Realizar en el momento de la identificación acciones a nivel familiar para analizar el contexto y la realidad de las personas beneficiarias a nivel familiar.
- Debería incorporarse en los proyectos la figura de "prácticas laborales" para aquellos alumnos y alumnas que se sienten más inseguros al finalizar la formación. Aunque es importante establecer la duración del período de prácticas y una fijar una remuneración una vez superado este período para evitar posibles abusos.
- La formación no debe limitarse a la especialidad, el curso de creación y gestión de micro-empresas "Crea tu propio negocio" es también un elemento clave en el buen desempeño de la futura actividad.
- La entrega del kit es fundamental para el posterior desempañamiento de la profesión y por lo tanto para el éxito del proyecto. Las formaciones, si no van acompañadas de la entrega de un kit no son suficientes, ya que los beneficiarios no cuentan con ningún capital inicial, ni acceso a financiación que les permita hacer la más mínima inversión.
- La intervención debería verse acompañada de acciones de financiación para el capital inicial necesario para la adquisición de las primeras materias primas que permitan la difusión del emprendedor o incluso adelantar fondos para los primeros proyectos empresariales. Se puede estudiar la posibilidad de la incorporación de un fondo rotatorio.
- También queremos destacar la importancia de este seguimiento, sobre todo en los casos en que las personas beneficiarias están más desanimadas, ya que el responsable de inserción debe orientarles para mejorar su negocio y animarles a que sigan con la actividad.
- Ante posibles proyectos de esa índole, en la fase de identificación y diseño del proyecto es de vital importancia realizar un análisis detallado de la disponibilidad de tiempo de las mujeres, sus capacidades, etc., para ajustar el proyecto a sus necesidades e intentar introducir las especialidades más rentables que se ajusten a su disponibilidad.



# Intervenciones de rehabilitación y vulnerabilidad media

## Contexto

En esta fase, para Cruz Roja Española es fundamental la reducción de la vulnerabilidad económica de las personas y las comunidades como medio para mejorar su autosuficiencia.

Así, se facilitan a las personas con capacidades la posibilidad de acceder a los mercados, entendiendo esta opción como la de facilitarles el poder optar a diferentes recursos para lograr satisfacer sus necesidades.

Para Cruz Roja Española, en esta fase, la donación debe ser escasa o nula. Si existe, ésta debe estar dirigida a acompañar o a motivar las actividades de las personas participantes.

En este punto vamos a hacer especial referencia al desarrollo microempresarial o por cuenta propia. La metodología es muy similar a otro tipo de intervenciones ya mencionadas (por ej. las de inserción sociolaboral por cuenta ajena) y las herramientas se pueden combinar según las condiciones del país y la zona en la que se intervenga.

Nos podemos encontrar en una situación en la que el acceso a los mercados no es posible para la mayoría de las personas pero en la que sí existen espacios regulados para dicho acceso así como para el acceso a financiación. En este caso, estaríamos en una situación de intervención post desastre, una vez superada la fase de rehabilitación.

Una persona en situación de vulnerabilidad puede acceder a una adecuada ocupación remunerada a través de varias vías:

- Incorporación al **mercado oficial de trabajo en calidad de asalariado/a**, en una empresa comercial (pública o privada, grande o pequeña, del sector agrícola industrial o de servicios).
- Incorporación al mercado de trabajo a través de **convenios con instituciones o empresas**, creados con el fin de facilitar la integración social y laboral de los colectivos más vulnerables.
- Incorporación al **mercado laboral como autoempleado/a** independiente desarrollando una actividad productiva por cuenta propia, siempre desde un ámbito de economía informal y sin desdeñar el desarrollo de economías formales.
- Incorporación al mercado laboral a través del acceso a una ocupación remunerada en calidad de pequeño empresario o como miembro de un **grupo de copropietarios**. Cuando la microempresa es individual, esta alternativa coincide prácticamente con la anterior.

- Fomento de **redes locales** para la comercialización, compra a proveedores y/o intercambio de experiencias, etc.

Cualquiera de estas vías presenta diferentes grados de complejidad, sobre todo teniendo en cuenta que, o bien estamos dirigiendo nuestro esfuerzo de integración social a personas vulnerables con experiencia laboral mínima o troncada por motivos que socialmente tienden a disminuir el grado de aceptación de los empleadores, o nos estamos moviendo en países con escasísimas oportunidades de trabajo como asalariados/as.

Los dos primeros puntos no serán analizados en esta etapa sino que serán estudiados en la fase posterior.

La intervención tendrá un marcado componente individual pese a realizarse en comunidades, grupos específicos de productores o áreas específicas de desarrollo. Por lo tanto, es necesario **potenciar la utilización del autoempleo** como vía de inserción ocupacional, tanto porque habrá casos en que no sea posible lograr puestos de asalariado/a, como porque habrá desde el principio personas que prefieran optar por alternativas de autoempleo.

Una vez más, la intervención debe realizarse con perspectiva de género, considerando que en casi todos los casos son las mujeres los grupos más vulnerables. Como eje fundamental, el empoderamiento de la mujer es la principal beneficiaria de los microcréditos por su capacidad como gestora y visión familiar.

De la misma forma, todas las intervenciones deben ser consideradas dentro de actuaciones que respeten y fomenten el respeto al medioambiente.

Al finalizar el proyecto, las personas participantes deben ser autosuficientes económicamente hablando, y deben poder satisfacer sus necesidades individuales y familiares, pudiendo aportar su actitud emprendedora en beneficio de la comunidad.

La sostenibilidad de las actuaciones microempresariales sólo se puede valorar a largo plazo. Quede dicho que más del 30% de las microempresas fracasan después de los dos primeros años de funcionamiento, así que nuestro objetivo será apoyar su viabilidad a largo plazo.

## Microcréditos y microfinanzas

### *Microcréditos y microfinanzas: conceptos y diferentes enfoques*

#### 1. ¿Qué es microcrédito y microfinanza?

Microcrédito es un pequeño préstamo dirigido a las personas pobres que no están calificadas para préstamos en bancos comerciales. No son necesarios avales y la devolución está basada en la garantía moral (garantía grupal).



Las microfinanzas se refieren a la provisión de servicios financieros a los pobres, más allá del microcrédito, e incluyendo ahorros, seguros, leasing y remesas.

### *2. Limitaciones de los microcréditos*

La mayoría de los programas de microcréditos requieren un flujo de caja regular, ya que la metodología diseñada se basa en facilitar el ahorro y la devolución del microcrédito, por lo cual éste se entrega para el desarrollo de actividades de generación de ingresos. Por ello no se llega en sí a los más pobres entre los pobres.

Se establecen dos niveles de estudio: el Sistema Grameen y los Grupos de Autoayuda (SHG).

### *3. Las microfinanzas no son una panacea para dirigir la lucha contra la pobreza y la vulnerabilidad*

El microcrédito no es la llave de salida de la pobreza sino una solución que permite a las personas beneficiarias acceder a fondos para financiar unas actividades económicas que por otros medios convencionales no les sería posible obtener.

La microdeuda que se genera con el microcrédito existe y ha de devolverse por lo que no se trata de ayudar a personas que no tienen ingresos, sino de financiar actividades microfinancieras que permitan mejorar la capacidad de los clientes.

En ese sentido, si se trabajara con personas altamente vulnerables se debería analizar la actividad económica en la que se va a invertir el crédito porque las consecuencias negativas en las que podría desembocarse son el endeudamiento de esas personas y la consecuente creación de ineficiencias en el sistema microfinanciero.

Como conclusión, con las microfinanzas se debe buscar potenciar el desarrollo de los emprendedores y de las capacidades de los microempresarios, ya que si no es así se corre el riesgo de crear un vicioso ciclo de pobreza que puede empeorar la situación de las personas con las que trabajamos.

### *4. El Sistema Grameen*

Los potenciales clientes se organizan en grupos de cinco miembros los cuales se organizan en torno a Centros de entre cuatro a diez grupos y en primera instancia, sólo dos de ellos son aptos, y reciben, un préstamo.

Se controla al grupo durante un período de tiempo para asegurar que estén cumpliendo con las reglas del banco. Cuando los primeros dos prestatarios reembolsan el préstamo más intereses durante el plazo establecido, otros dos miembros pueden recibir préstamos.

Estos préstamos son pequeños pero suficientes para financiar los microemprendimientos de los prestatarios. Debido a estas restricciones existe presión grupal por mantener las cuentas individuales claras. En este sentido, la responsabilidad colectiva del grupo sirve como garantía del préstamo.



Los miembros realizan ahorros regulares con la Institución Micro-financiera (IMF) acordando la cantidad a ingresar.

Como ya se ha indicado, cada miembro tiene sus ahorros individuales así como su cuenta de crédito con la IMF, y la principal función de los Grupos o Centros es facilitar el proceso de intermediación financiero a través de:

- Reuniones regulares (normalmente de forma semanal) con la supervisión de un trabajador de la IMF en la que se comunican los *records*, y donde los ahorros y las devoluciones del crédito son realizadas al trabajador de la IMF.
- Organizando contribuciones a los grupos de fondos de ahorro.
- Garantizando los créditos a los miembros individuales.

Cuanto mayor sea la frecuencia de visitas, menor éxito tienen los grupos.

Se sigue el sistema de “primero el crédito”.

#### 5. *El sistema SHG*

El Grupo de Autoayuda (SHG) está formado de diez a veinte miembros. El proceso de formación es facilitado por un miembro externo (una ONGD, un gobierno, un banco comercial o una IMF).

Los miembros del SHG se reúnen en una fecha determinada (mensual o semanal), ahorrando una cantidad de dinero en cada encuentro. El grupo trabaja con una cuenta externa, normalmente en un banco comercial, con dos líderes de grupo que operan con dicha cuenta. Es el propio grupo el gestiona su libro contable y los *records*.

En el SHG cada miembro maneja sus propios fondos. El trabajador de la IMF o de la ONGD debe visitar al grupo con mayor frecuencia al inicio de su formación y apoyarlo en temas de gestión para proceder posteriormente a aumentar los tiempos entre visita y visita.

Se sigue el sistema de “primero el ahorro”.

#### 6. *Comparación entre el sistema Grameen y el sistema SHG*

En el sistema Grameen los grupos ahorran con el sucursal de la IMF y reciben el préstamo de la IMF en los términos que ésta decide. Los créditos son dados directamente a los miembros individuales y el grupo sirve de garantía. Los fondos son manejados por el personal de la IMF y la responsabilidad de los miembros va relacionada con los términos de ahorro regular y devolución de crédito.

En contraste, el sistema SHG implica todas las responsabilidades del sistema Grameen pero es propia de los miembros. Los miembros tienen sus cuentas en el SHG, no en el MFI. La institución promotora debe asistir al SHG en el mantenimiento del *record* pero la SHG es una entidad financiera autónoma.

## Características generales

Grameen	SHG
Muy pobres. Comunidades homogéneas.	Comunidades heterogéneas Existen redes de bancos en el área rural y áreas pobres.
Áreas más densamente pobladas. Gente marginalizada, con poca confianza e iniciativa.	Tradicción en servicios financieros informales.
Pocos mecanismos financieros tradicionales.	Amplia variedad de escala y oportunidades de inversión. Liderazgo local.
Gran cantidad de pequeñas oportunidades de negocio. Pocas ONG.	ONG y personal bancario.

## Fortalezas y debilidades

Grameen	SHG
Poco flexible.	Gran responsabilidad y esfuerzos de los miembros que la conforman.
Requiere mucha disciplina, especial dedicación por parte de la organización.	Ofrece flexibilidad y oportunidades a sus clientes.
Reuniones constantes.	Se construye sobre grupos existentes. Es menos estable si la dinámica de grupo falla.

### 7. ¿Cuándo es el microcrédito una herramienta apropiada?

Si la pregunta es qué es mejor en una situación dada, ¿disponer de micropréstamos o no disponer de ellos?; es razonable aventurar la respuesta de que sí es mejor disponer de ellos. Al fin y al cabo son una oportunidad para algunos. Aún sería más claramente afirmativa la respuesta si se refiriera a la disposición de una amplia gama de servicios microfinancieros.

Una nota de atención: el microcrédito es una herramienta apropiada solamente para economías y clientes en situación estables. En este sentido, no está dirigido a los más pobres de entre los pobres, sino a personas de cierta capacidad emprendedora y microempresarial.

No es apropiado en países en las que las políticas del gobierno no favorecen a los desplazados, zonas sin economía *monetizada*, infraestructuras destruidas o problemas de seguridad para el intercambio comercial, insuficiente densidad o estabilidad de población.

### 8. ¿Cuánto tiempo se necesita para hacerlo sostenible?

La implementación de un programa de microfinanzas necesita un mínimo de 3 a 5 años para conseguir la sostenibilidad financiera, dependiendo de la devolución de créditos y de los tipos de interés.

La sostenibilidad institucional depende de la construcción de capacidades, aunque en África los costes relativos son altos a causa de la dificultad de encontrar mano de obra cualificada, la falta de infraestructuras y el difícil acceso a las áreas rurales. Se puede considerar que se multiplica por tres respecto a otras áreas geográficas.

Una sostenibilidad ecológica estará relacionada con el tipo de actividades que se financien, las cuales deberán ser acciones medio ambientales responsables.

#### *9. Implicaciones de las subvenciones subsidiadas para el fondo de las IMF*

Contar con un fondo subsidiado puede crear efectos adversos en el sector de las microfinanzas que afectan a la sostenibilidad de las mismas, ya que subsidiar un crédito año tras año puede distorsionar las normas del mercado creando ineficiencias.

## Metodologías

### 1. Diagnóstico participativo individual/familiar

La intención que se tiene con este diagnóstico participativo individual/familiar es conocer el estado de la comunidad y de las capacidades de los individuos que la conforman.

Nos permitirá relacionarlo con el impacto del proyecto **a través del estudio pre-post**, es decir, comparando la situación de las familias antes de iniciar la intervención con su situación al final.

De este diagnóstico debemos obtener un planteamiento del proyecto, inquietudes actuales y futuras, y una visión que nos permita conocer el interés de la persona beneficiaria por el trabajo asalariado o el autoempleo.

La identificación de los participantes con perfiles de asalariados o de autoempleo nos permitirá tener una idea clara de inquietudes actuales y futuras, la formación que necesitan, las oportunidades de contratación que existen en la zona, experiencias de negocios y de crédito anteriores, entre otras.

Los factores psico-socioculturales pueden influir positiva o negativamente en el éxito y funcionamiento de una microempresa, por lo que para poder formular planes de acción y estrategias para sus integrantes debe analizarse bien el contexto donde se desarrolla una persona emprendedora de negocios así como una microempresaria.

El diagnóstico a realizar tiene que ir más allá de la encuesta, debe ser realizado mediante entrevistas unifamiliares económicas que nos den una visión de la unidad familiar, con la participación de hijos/as, padres y madres y otros/as posibles miembros de la familia. Deben ir dirigidas tanto a conocer aspectos laborales y de ingresos familiares, como educativos y formativos.



En la ejecución de los Proyectos de Desarrollo Económico, se ha podido evidenciar que es necesario diseñar herramientas metodológicas que vengán a conocer más a fondo el entorno familiar de un persona microempresaria y/o emprendedora, ya que gran parte del éxito de una microempresa está vinculada directamente con su entorno familiar y las relaciones interpersonales con sus miembros.

Para el levantamiento de información es recomendable utilizar metodologías o herramientas sencillas y prácticas sin tornar el ejercicio engorroso para los emprendedores y familiares.

A continuación se proponen algunas herramientas prácticas:

Información cualitativa y entorno familiar	Información microempresarial
Guía de observaciones cualitativa familiar (donde se valore las relaciones interpersonales, roles de género, liderazgo, toma de decisiones).	Llenado de solicitud (pasado empresarial, experiencia laboral, idea de proyecto, recursos, financieros, garantía)
Realización de entrevistas a habitantes de la comunidad.	Diagnóstico capacidades
Referencias de la junta directiva de la comunidad.	Entrevista personal (permite conocer el grado de interés del participante, disposición para asistir al curso, si ha definido o sabe con claridad su idea de negocio y cuáles son sus planes futuros con respecto al negocio que pretende crear). La entrevista no solo se debe manejar con miras al negocio, sino sacar toda la información que sirva para compararla con la información familiar.
	Prueba matemática: permite mostrar el nivel de conocimiento realizando cálculos sencillos de suma, resta, multiplicación y división.

Con la información obtenida se debe realizar una clasificación de las personas emprendedoras y/o microempresarias, por su nivel de obstáculo al desarrollo y de esta manera poder realizar un proceso de mejora, continua.

Con aquellos grupos donde su área de desarrollo humano es limitada y necesitan de un plan de desarrollo mayor, es necesario que los planes de acción en los proyectos de desarrollo económico estén dirigidos no solo a la parte microempresarial sino a fortalecer las bases de desarrollo del individuo donde se deben abordar temas como: genero y desarrollo, autoestima, relaciones interpersonales, desarrollo humano, entre otros.

Es importante poder identificar el papel que juega cada miembro de la familia dentro del funcionamiento de la microempresa, principalmente en los temas de toma de decisión, comercialización, distribución de tareas y beneficios. Asimismo, se deben abordar temas como la problemática del alcoholismo y otras adicciones en aquellas familias con miembros afectados, y la forma en que influyen en el desarrollo de las empresas.

## 2. Diagnóstico comunitario

Para la realización de este diagnóstico es importante tener claro que en el mismo debe participar activamente la propia comunidad, apoyándose en los Comités Comunitarios, si los hubiese, y a través de los diferentes grupos focales más representativos de la comunidad.

Este proceso realizado con las diferentes organizaciones, grupos focales, grupos de discusión y actores que se encuentren en la comunidad debe ser la base para un Plan Estratégico a largo plazo en la comunidad.

Dentro del análisis del diagnóstico comunitario sería interesante la participación de las alcaldías y otros agentes presentes en la zona. Eso ayudaría a introducir en el análisis todas las sensibilidades posibles, evitando crear descoordinación, obteniendo de esa forma el mayor consenso posible en cuanto a nuestro trabajo.

En este caso podemos utilizar una herramienta que nos facilitará la identificación de las oportunidades de mercado de la zona, el sondeo rápido de mercado.

Un aspecto que nos puede resultar complicado y que debemos prever es el traslado de esta información a los beneficiarios. Por ello su manejo debe realizarse de forma sencilla y clara.

## 3. Capacitación

### a. Capacitación laboral

Se considera básica la coordinación con centros de formación de otras entidades públicas y privadas, y la búsqueda de socios locales expertos en temas de alfabetización y formación vocacional.

En caso de no existir instituciones públicas que impartan ésta u otra formación que creamos necesaria para el incremento de la capacidad laboral de los participantes, debemos ser nosotros (directamente o a través de la subcontratación) quienes la facilitemos.

Pese a la dificultad de la introducción de género en la capacitación, es importante asegurar que no se pongan límites a la participación de mujeres y hombres en capacitaciones “no tradicionales” por sexos. Es muy interesante buscar esta forma de empoderamiento económico de las mujeres, flexibilizando horarios y adecuándolos a su disponibilidad, así como facilitando el acceso de la mujer a la



formación técnica. Parte del trabajo con las mujeres debe ir dirigido a incrementar su autoestima dentro de las comunidades, disponer de un ámbito de participación en el cual puedan expresarse.

En este marco es interesante desarrollar las potencialidades de las filiales de Cruz Roja como centros de formación ocupacional, bien de forma directa o a través de acuerdos de colaboración con entidades formadoras, aprovechando los posibles recursos disponibles en las propias filiales.

#### *b. Capacitación financiera*

La capacitación financiera facilitará el desarrollo de las actitudes empresariales de los emprendedores, favoreciendo el desarrollo de sus competencias.

Dentro del trabajo a realizar en el tema de organización, educación y desarrollo económico es importante el trabajo destinado a la capacitación e información de las comunidades en cuanto a las diferentes posibilidades de obtención de financiación, cooperativismo, corporativismo, sistemas de ahorro...

Este trabajo de capacitación permitirá a las personas beneficiarias conocer distintos sistemas de organización empresarial, búsqueda de financiación y posibilidades de economías de escala, sus ventajas e inconvenientes.

Una propuesta de matriz didáctica de capacitación empresarial según áreas de conocimiento y desarrollo podría ser:

Área de conocimiento para un total de 100 horas	Eje temático	Subsistencia	Acumulación simple	Acumulación avanzada
Desarrollo humano	Formación básica, desarrollo motivacional, valores y género	40	25	10
Desarrollo empresarial	Contabilidad, mercadeo, finanzas	20	20	25
Desarrollo productivo	Costes, calidad	20	25	25
Desarrollo tecnológico entorno social y económico	Informática e investigación	10	20	25
	Salud, medioambiente, socialización	10	10	15

Si en la fase anterior vimos la metodología *ISUN*<sup>12</sup>, en ésta haremos referencia a otra metodología más completa y compleja de formación emprendedora.

12. *Inicie su Negocio (ISUN)* es un programa de capacitación en gestión desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo que busca guiar al pequeño empresario/a potencial sobre los pasos a iniciar una empresa dando como resultado un Plan de Negocios (estudio de factibilidad) para dicha propuesta de empresa o pequeño negocio.

Cruz Roja Española ha estado incorporando en sus intervenciones en Centroamérica la **metodología CEFE (Competencia como base de las Economías a través de la Formación Emprendedora)**, desarrollada por la GTZ y basada en el desarrollo y mejora de la administración de empresas y las competencias personales.

La metodología CEFE está orientada a la participación y a la acción. Los propios participantes trabajan en problemas prácticos y exploran por y para sí mismos. Consiste en capacitar a las personas para desarrollar sus aptitudes empresariales a través de su propio desarrollo. Ellos mismos toman conciencia de sus puntos fuertes y débiles de sus valores y motivaciones, así como de sus recursos y de sus habilidades mediante un proceso de aprendizaje individual en mercadeo, producción, gerencia y organización.

En estas capacitaciones no podemos ser meramente transmisores de conocimientos. Debemos esforzarnos en la capacitación para desarrollar desempeños empresariales que podamos constatar en cada persona formada (capacidad de realizar un estudio sencillo de mercado, tabular la encuesta y elaborar su informe, realizar su análisis de costos, organizar su propia empresa y realizar sus análisis financieros).



Los pasos a seguir en la Metodología CEFE, considerando que dicho proceso es gradual, son los siguientes:

**Módulo Uno:** Características Emprendedoras Personales CEP's

1. Concepto emprendedor.
2. Las CEP's: autoconfianza, persistencia, planificación sistemática, definición de objetivos y metas, asunción de riesgos, auto-exigencia por la calidad, cumplimiento de compromisos, búsqueda de información, creación y fortalecimiento de redes de apoyo.

### **Módulo Dos:** Creatividad empresarial

1. Concepto de creatividad. La creatividad y el perfil emprendedor. El Ciclo del proceso creativo.
2. Identificación de ideas de negocio.
3. Evaluación de las ideas identificadas y seleccionadas: necesidad, ubicación, competencia, proveedores.
4. FODA / DAFO.

### **Módulo Tres:** Mercadeo

1. Concepto de mercado y mercadeo.
2. Información del cliente.
3. Competencia.
4. Promoción.
5. Trabajo de campo. Estudio de mercado (elaboración de encuestas, técnicas de entrevistas, tabulación de datos, análisis de resultados, redacción del plan de marketing).

### **Módulo Cuatro:** Costos

1. Concepto básico de costos.
2. Costo variable, costo fijo, costo total, punto de equilibrio, margen de contribución.
3. Práctica de costeo.
4. Evaluación de costos de los proyectos empresariales seleccionados.

### **Módulo Cinco:** Organización y gestión empresarial

1. Gestión del tiempo.
2. Proceso productivo (si aplica).
3. Organigrama.
4. Constitución de la empresa (Sociedad Anónima, Unipersonal...).

### **Módulo Seis:** Análisis financiero

1. Flujo de caja.
2. Balance genera.
3. Estado de pérdidas y ganancias.



### Módulo Apoyo a la Gerencia Asistida: Administración básica<sup>13</sup>

1. Planificación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.

**Actividad transversal al curso CEFE.** Sesión de asesoramiento y formulación del perfil del proyecto.

***Este proceso debiera de realizarse a la par de la capacitación CEFE. Cada Módulo, a partir del tercero, da información necesaria para el Plan de Negocios. La información obtenida por el microempresario debe mejorarse e incluirse en el documento de formulación. El Asesor debe tener una visión crítica de la información dada.***

**Producto final: Documento de Formulación del Plan de Empresa**

***A la hora de analizar los planes de negocio debemos definir la viabilidad del mismo, independientemente de que su financiación sea a través de microcrédito o fondos propios.***

<sup>13</sup>. Preferible que este tema sea desarrollado Post-curso CEFE. Una vez establecida la empresa hay que enseñar, con el seguimiento personal, a administrarla.

#### 4. Posicionamiento de cara a la financiación de negocios

En un primer lugar debemos analizar una serie de situaciones que pueden implicar que nuestra intervención conlleve mayor o menor financiación según la capacidad de las comunidades y de las personas beneficiarias.

Realizaremos una aproximación partiendo de tres niveles de desarrollo según hablemos de un planteamiento en el sector agrícola o en el sector comercial.

Los niveles de desarrollo son: subsistencia, acumulación simple y acumulación avanzada.

##### Sector Agrícola

	Nivel subsistencia	Acumulación simple(*)	Acumulación avanzada
<b>Producción</b>	25-30 quintales maíz (o equivalente).  Autoconsumo.  No alcanza para cubrir las necesidades básicas.	35-40 quintales maíz (o equivalente).  Existe un mínimo excedente.	Más de 50 quintales maíz (o equivalente).  Diversificación (rubros, tecnología).
<b>Organización</b>	Inexistente. Producción individual.	Existe una organización impulsada/fortalecida desde fuera (a través de ONG, etc.).	Organización interna autogestionada (producción y comercialización).
<b>Educación</b>	Analfabetismo.	Cierto grado de alfabetización: se comienzan a llevar algunos registros.	Se llevan registros contables.
<b>Salud</b>	Vulnerabilidad: sin acceso a medicamentos ni centro de salud.	Mayor acceso a medicamentos, agua potable.	Acceso a medicamentos, centros de salud, agua potable, etc.
<b>Sujeto de crédito</b>	No son sujetos de crédito.	Algunos miembros con posibilidad de acceder al crédito.	Acceso al crédito al disponer de garantías reales.

(\*) Fragilidad de la acumulación simple:

Generalmente cada cuatro/cinco años se descapitaliza debido a desastres naturales (inundaciones, sequía, etc.)

##### Sector Comercio y Servicios

La financiación de las actividades microempresariales se considera como un paso imprescindible para el éxito de las mismas.

Teniendo en cuenta que el proceso de creación de microempresas en las comunidades es todo un reto, principalmente en aquellas donde existe fuerte tradición en el desarrollo de actividades de subsistencia, y considerando que el proceso de creación de las mismas es un proceso gradual, se hace necesario acompañar a los potenciales emprendedores de negocios en cada una de las etapas del proceso, incluida la financiera.

	Subsistencia	Acumulación simple	Acumulación avanzada
<b>Microempresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja productividad. En su mayoría son deficitarias.</li> <li>• Cuenta propia.</li> <li>• Utilizan mano de obra familiar.</li> <li>• Tecnología rudimentaria</li> <li>• Se trabaja sobre la lógica de “irla pasando” (autoconsumo).</li> <li>• Ingresos bajos en relación con la canasta de consumo.</li> <li>• Sin lugar fijo para el desempeño de la actividad.</li> <li>• No se lleva ningún tipo de registro.</li> <li>• Escolaridad mínima, nula calificación técnica, poca experiencia laboral.</li> <li>• Unipersonal, alto número de mujeres jefas de hogar.</li> <li>• Carece de infraestructura productiva.</li> <li>• Ausencia de protección social básica.</li> <li>• Uso de financiamiento familiar o informal a altas tasas de interés.</li> <li>• Se concentra en comercio minorista y servicios personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos productivos generan ingresos que cubren los costos de la actividad, sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión.</li> <li>• Escaso ahorro.</li> <li>• Local fijo para negocios en hogar de vivienda.</li> <li>• Posee algún capital y equipos obsoletos creativamente adaptados.</li> <li>• Escolaridad primaria, poca calificación técnica, poca experiencia laboral.</li> <li>• Uso de pequeña cantidad de mano de obra familiar y asalariada.</li> <li>• Alguna infraestructura para la producción o los servicios (agua, electricidad, comunicaciones, etc.).</li> <li>• Ausencia de protección social básica.</li> <li>• Uso de financiamiento familiar o informal a altas tasas de interés.</li> <li>• Carece de organización empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de excedente dirigido a capitalizar la microempresa.</li> <li>• Posicionamiento comercializador.</li> <li>• Local estable para negocio distinto al hogar.</li> <li>• Hay tendencia a generar empleo.</li> <li>• Existe Capacidad de ahorro.</li> <li>• Escolaridad primaria o secundaria, cierta formación técnica y gran experiencia laboral.</li> <li>• Uso de pequeña cantidad de mano de obra familiar y asalariada.</li> <li>• Alguna infraestructura para la producción o los servicios (agua, electricidad, comunicaciones, etc.).</li> <li>• Algunas prestaciones sociales.</li> <li>• Se llevan registros contables.</li> <li>• Acceso al crédito: idea clara de la utilidad y mecanismos del mismo.</li> <li>• Concentrados en manufacturas y transporte.</li> </ul>

Entre otras, una de las grandes limitaciones que nos encontramos a la hora de acercar a los potenciales emprendedores a las instituciones financieras es la resistencia de estas últimas a financiar actividades nuevas si no se tiene capacidad de avalar, ya que difícilmente se encuentran instituciones financieras que ofrezcan microcréditos sin aval.

### Otorgamiento del microcrédito

Nuestro trabajo se debe centrar en facilitar la información sobre qué posibilidades y condiciones existen de acceso a la financiación, apoyar en el desarrollo microempresarial de las personas, independientemente de su necesidad financiera.

Otra de nuestras funciones es la de facilitar información sobre instituciones que brindan el servicio de financiación e intentar que estas instituciones sean lo más normalizadas posible.

En este punto del otorgamiento del crédito nuestro papel es el de cubrir las necesidades financieras del emprendedor en las mejores condiciones de mercado posibles dentro de las alternativas existentes. Es decir, debemos *facilitar el acceso* del participante a la financiación, bien vía microcrédito, bien vía apoyo familiar.

Lo importante es facilitar información sobre el acceso a la financiación y no tanto dar el microcrédito. Una vez los propios beneficiarios tengan la información decidirán lo que mejor les convenga.

### Recuperación de la cartera

Ésta es únicamente una responsabilidad de la intermediaria financiera donde nuestro equipo no debe figurar ni ser referente. Nuestro papel es el de seguimiento de la microempresa y asesoramiento en el buen manejo del crédito.

Existen diferentes actividades de apoyo financiero en las comunidades, en las que Cruz Roja Española juega un papel fundamental:

- **Fondo de Garantía.** El fondo de garantía consiste en el apoyo a las personas beneficiarias a través de la apertura de una cuenta de ahorro que cubre los impagos, en el caso que los hubiera, de los emprendedores, a través de un convenio firmado con la institución crediticia.

Con este fondo de garantía se deben negociar las condiciones de crédito con los intermediarios financieros. Dicha cuenta es controlada por Cruz Roja y el pago sólo se produce después de estudiar cada caso de forma individualizada y conjuntamente con dicha entidad crediticia.

La persona emprendedora nunca sabe de su existencia, y en caso de impago la institución crediticia ejecuta diferentes prendas hasta llegar al valor del descubierto.

El fondo de garantía tiene que ser considerado, no únicamente desde el punto de vista cuantitativo, basado en el costo que va a suponer en caso de falta de pago por parte de alguna de las personas beneficiarias, sino que también hay que percibirlo como un instrumento clave para consolidar el proceso gradual de creación de empresas, proporcionando espacio y tiempo para lograr que se produzca un cambio real en las personas emprendedoras, a las que estamos apoyando y vamos a dar seguimiento.

Sin la articulación crediticia, algunas de las personas que fueron identificadas dentro del grupo meta del proyecto y que están siendo capacitadas para la elaboración de su propio plan de negocio, se van a quedar con un plan “teórico” que no va a ser posible poner en práctica al no ser sujeto de crédito ante las entidades financieras.

Los efectos negativos que se podrían producir, como consecuencia de no proporcionar el eslabón crediticio a los participantes, se resume en los siguientes puntos:

- Frustración y rechazo hacia la Cruz Roja por parte de las personas participantes del proyecto.
- Imposibilidad de evaluar y hacer un análisis del impacto del proyecto en la vida de los participantes y su comunidad.
- Dejar fuera de nuestro radio de intervención de desarrollo económico a aquellas comunidades de subsistencia que necesitan del eslabón crediticio para su desarrollo.

Tenemos que ser muy conscientes de que las probabilidades de hacer un “mal uso” del crédito son mayores en aquellas personas que se encuentran en una situación de subsistencia.



Ante una situación de emergencia, la probabilidad del desvío de los fondos hacia la prioridad inmediata es elevada.

A la hora de negociar con las entidades microfinancieras, debemos corroborar el procedimiento utilizado en el otorgamiento de cada crédito con los clientes normales (garantías, fiadores, contrato, monto otorgado, cuota estipulada, fecha de inicio y finalización).

Es recomendable estipular en los convenios que los informes sean mensuales, a fin de que si una persona beneficiaria cae en impagos, el equipo técnico pueda apoyar en el seguimiento individual que realizan. En el momento en que la financiera solicite la efectividad del fondo, cada caso será documentado con las gestiones que dichos técnicos han realizado en la recuperación del crédito y que complementará el expediente individual que por cada persona beneficiaria se lleva en los proyectos.

En resumen, la finalidad del Fondo de Garantía es la de facilitar a nuestros participantes el acceso al crédito, que tras la primera devolución del mismo y un buen record crediticio la persona beneficiaria atípica (aquel que no puede acceder a un crédito sin la existencia del fondo de garantía); no tenga problemas para acceder a otro préstamo en caso que lo solicitara, y ya no sea necesario que esté apoyado por el Fondo de Garantía, pasando a ser considerado por la entidad bancaria como un beneficiario/a normal o típico.

- **Fondos de Incentivos.** Otra consideración que podríamos tener en cuenta para los casos más flagrantes de niveles de subsistencia,

sería el trabajar Fondos de Incentivos ejecutados directamente por Cruz Roja, tanto en el desembolso de ciertas cantidades, como en la capacitación técnica.

Este fondo sería considerado como un *capital semilla*<sup>14</sup> para ser utilizado en la promoción de actividades con pequeños productores cuando éstos no cuentan con la base financiera necesaria para iniciar actividades de diversificación.

De esta forma, dentro del sistema del Fondo de Incentivos, y viendo el grado de desarrollo económico de la comunidad, nos podríamos encontrar con la siguiente situación:

**Nivel de subsistencia:** Necesidad de aportar al proyecto un Fondo de Incentivo que combine el crédito con la donación.

Se trata de aportar un recurso mínimo para que comience un proceso de cambio en el sistema de producción y así mejorar la dieta familiar, incrementar la rentabilidad y proteger el medio ambiente.

No es una forma de asistencialismo sino una manera de demostrar que el cambio es posible. Tiene un efecto demostrativo, multiplicador y de riesgo compartido. Para su implementación debe evaluarse el nivel de desarrollo de las comunidades.

- **Microleasing.** Hay situaciones en las que la inversión que necesita el emprendedor para iniciar su actividad empresarial no es alta (pequeñas inversiones en activos), pero se encuentra con que su acceso al crédito es nulo debido a su escasa experiencia empresarial o falta de avales. Con el microleasing lo que se busca es apoyar a la persona emprendedora para que pueda iniciar su actividad empresarial y adquirir una experiencia que le permita tener acceso a fuentes de financiación externas a corto plazo. El proceso es sencillo. Cruz Roja adquiere el activo una vez realizado el estudio del Plan de Empresa y de Inversión de la persona emprendedora, y valoradas sus necesidades empresariales. Se firmará una carta de compromiso entre la persona emprendedora y Cruz Roja en la cual ésta se compromete a devolver unas cuotas según el cuadro de financiación pactado, siendo la última cuota aquella que da al participante la propiedad del activo. En el caso de que el participante no devuelva las cuotas o devuelva un porcentaje de las mismas, habrá que iniciar un proceso de negociación con el mismo: saber las causas, a qué se deben y como se pueden solucionar, llegando incluso a reprogramar el pago de cuotas, pero nunca a donar el activo objeto de microleasing, ya que el sistema fracasaría con el resto de personas beneficiarias.
- **Otras Modalidades.** Existen otras modalidades de crédito que podrían ser viables y que se están ejecutando en proyectos de la Unión Europea:

14. Se hace entrega una cantidad de dinero inicial de pequeño importe para realizar las primeras inversiones. Por ejemplo, a un electricista, se le entregan 100\$ para la compra de herramientas



- **Coinversión.** Consiste en poner una parte del capital de trabajo en insumos, materiales y cualquier otro bien que ayude a iniciar la tarea, teniendo el emprendedor que poner el resto de la inversión por sus propios medios (mano de obra, transporte y otros).  
La inversión realizada en la persona emprendedora tiene carácter de préstamo y éste debe pagar esa financiación con su primera venta, lo cual se garantiza legalmente mediante un contrato entre el emprendedor y el coinversor.
- **Banco de Productos.** Este Banco obliga a entregar productos generados por la persona emprendedora en pago por la inversión que se hace en éste y poder así dar productos de inicio a nuevos productores.

Esta forma de financiación tiene como bondad la generación de productos con una inversión inicial mínima y beneficiar a otros emprendedores generando un efecto de cadena.

El sector agropecuario encaja bien en esta modalidad de intervenciones.

El inconveniente que tiene es la coordinación del tiempo de búsqueda de los nuevos emprendedores con la salida del producto de los antiguos. Si no se cuenta con un manejo de tiempos adecuado, se puede acumular una gran cantidad de insumos o productos que embodegar, y si éstos son perecederos, pueden perderse.

## 5. Seguimiento y análisis de impacto

Además del apoyo y asesoramiento inicial, también debemos tener presencia en el seguimiento de las distintas fases que se nos muestran:



### **1. Durante la identificación, selección y capacitación CEFE a emprendedores de negocios**

Hay que tener en cuenta que la personalidad de cada individuo se refleja en el manejo del negocio.

Observación cualitativa: Dedicación, puntualidad, cumplimiento de tareas, relaciones interpersonales con el resto del grupo, solidaridad con el grupo, grado de conocimiento y asimilación de los temas, idea clara del negocio, etc.

### **2. Durante el proceso de inversión del capital o préstamo**

El seguimiento debe enfocarse en los siguientes puntos:

- Verificación de la inversión.
- Posibles desviaciones de montos para otros fines.
- Cumplimiento de las metas del emprendedor dentro del plan de negocios.

### **3. En la marcha del negocio**

- Manejo administrativo de los recursos.
- Establecimiento del producto o servicio dentro del mercado.
- Elaboración de análisis de costo-producción y comercialización del producto o servicio.

- Costos de producción. Evolución de los costos: estables, en aumento o bajando.
- Control de ingresos y egresos.
- Identificación de debilidades y dificultades presentadas en el negocio para su corrección (atención al cliente, ventas, comercialización).
- Manejo del capital de trabajo.
- Inversión de las utilidades (Ampliación de negocios o materia prima, mejora de la vivienda, independencia del local del negocio, sufragar gastos para la salud, herramientas o equipos, etc.).
- Conducta de ahorro.
- Cambio de actividad microempresarial.
- Seguimiento a actividades económicas secundarias por débito de capital (dos o más actividades económicas).
- Cumplimiento y puesta en práctica de las recomendaciones dadas en las capacitaciones y asesoría personalizada.
- Cuentas por pagar.
- Cuentas por cobrar (exceso de créditos a clientes dentro de la comunidad a largo plazo ocasionando pérdidas).
- Generación de puestos de trabajo dentro de la comunidad.
- Identificación de conductas empresariales erradas.
- Percepción de la población del por qué los ingresos han aumentado o disminuido.





- Nivel de cambios en los ingresos por cada grupo-objetivo.
- Amenazas contra la posibilidad de sostener mayores ingresos.
- Impactos negativos de las actividades generadoras de ingresos (sociales, ambientales, etc.).
- Quién decide sobre los ingresos generados por el negocio.

El análisis del impacto de estos proyectos debe ser estudiado en dos vertientes.

Una primera es la del **seguimiento individualizado** de los diferentes negocios y actividades microempresariales, que debe realizarse de forma continuada para corregir posibles desviaciones en el desarrollo del emprendimiento.

Se deben valorar aquellas necesidades de capacitación de los microempresarios e incidir en la mejora de sus competencias, bien a través de formación grupal, juntando personas microempresarias de un perfil similar, o en formación más individualizada a través de asesorías o becas formativas.

El análisis del **impacto individual** de las intervenciones PRODE debe comenzar en la formulación, fijando indicadores y fuentes de verificación, claros y medibles, de forma que nos permita el desarrollo de herramientas para medir dicho impacto en las personas beneficiarias.

Este seguimiento individualizado se desarrolla también dentro de una acción en la metodología CEFÉ, que debe considerar el asesoramiento y la formación al emprendedor como herramientas importantes para el éxito de las acciones.

Otra segunda vertiente, íntimamente relacionada con el desarrollo comunitario (local e integral), es el **seguimiento del impacto** que las actividades de generación de ingresos tienen en la comunidad.

## Modelo conceptual

### Matriz de Planificación<sup>15</sup>

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o factores externos
<b>Objetivo general</b>	Contribuir a la mejora de las condiciones económicas de los productores			
<b>Objetivo específico</b>	Mejorar la autosuficiencia de los beneficiarios/as del proyecto, formado por individuos o colectivos de emprendedores, a través de una actividad ocupacional segura y suficientemente remunerada, en el rubro agropecuario, microempresarial y desarrollo de competencias, ya sea como asalariados/as o como auto empleados/as.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% de los productores incrementan sus ingresos en un 40% al final del proyecto.</li> <li>- Al menos 13 jóvenes entre los 18 y los 25 años de edad en trabajos permanentes insertados a la finalización del proyecto.</li> <li>- Incremento y fortalecimiento de los emprendimientos micro empresariales en un 20% a la finalización del proyecto.</li> <li>- El 60% de las personas beneficiarias son mujeres.</li> </ul>	<p>Registros individuales por productores.</p> <p>Contratos Laborales Planes de Negocio y registros contables.</p> <p>Documento sistematizado del estudio pre y post proyecto.</p>	Se mantiene la organización ajena a disputas por motivos políticos y religiosos. Las instituciones presentes en el municipio colaboran y se trabaja coordinadamente para un mismo fin. La alcaldía municipal toma el papel de actor de desarrollo local.
<b>Resultados</b>	<p>R.1. Mejorada la producción agropecuaria a través de técnicas apropiadas, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la dieta e ingresos de las familias de las comunidades.</p> <p>R.2. Impulsadas las economías dirigidas al mercado en las comunidades.</p> <p>R.3. Fortalecidas las capacidades de las familias de las comunidades en conocimientos administrativos, microempresariales, género y desarrollo, prevención y mitigación de desastres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La producción de ..... de al menos 50% de los productores pecuarios de las comunidades aumenta el 25% de lo tradicional a la finalización del proyecto.</li> <li>- La producción de ..... del 70% de las mujeres (jefas de familia) en la comunidad ha aumentado en un 40% su producción a la finalización del proyecto.</li> <li>- Al decimoquinto mes de ejecución del proyecto incrementado en un 15% los rendimientos de los granos básicos (maíz), de al menos x familias participantes.</li> <li>- 60% de los productores del proyecto tienen acceso a bienes productivos para mejorar su producción y comercialización.</li> <li>- % de los productores cuentan con nuevas alternativas de producción y mercado.</li> <li>- El 50% de los productores cuentan con un sondeo de mercado actualizado.</li> <li>- El 50% de los productores realizan y ponen en marcha sus planes de comercialización.</li> </ul>	<p>Registros individuales por productora.</p> <p>Documento sistematizado del estudio pre y post proyecto.</p> <p>Contratos de créditos alternativos para la entrega de insumos, herramientas y equipos.</p> <p>Planes de Negocios y Registros contables.</p> <p>Contratos crediticios.</p> <p>Documentos de sondeo de mercados.</p>	<p>Los actores implicados mantienen los acuerdos de colaboración iniciales.</p> <p>La participación de las familias en el proyecto se mantiene constante.</p> <p>Los hombres brindan espacio a la participación a las mujeres en las actividades comercialización y capacitación.</p> <p>La producción en las comunidades no se ve afectada por desastres de origen natural.</p>

Continúa →

15. Base de la Matriz tomada de la Formulación de los Proyectos Desarrollo Económico en las Comunidades El Tihúilotal, San Francisco y El Portillo de El Salvador y Apoyo a la producción y comercialización del frijol en 11 comunidades del municipio de Posoltega de Nicaragua. 2006. Cruz Roja Española

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o factores externos
<b>Resultados (cont.)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% de los productores identifican los mecanismos de organización para la comercialización y almacenamiento.</li> <li>- Al menos el 50% de las familias (hombre y mujeres) que entran al proyecto mejoran sus conocimientos en temas administrativos microempresariales, género y desarrollo, prevención y mitigación de desastres.</li> <li>- 40% de los productores beneficiarios en el proyecto planifican su potencial de crecimiento microempresarial a través de un plan de negocio en el que participan hombres y mujeres.</li> <li>- 40% de los productores planifican sus actividades productivas y de comercialización del rubro con la participación de hombres y mujeres.</li> <li>- 20% de participación de la mujer en las actividades de comercialización.</li> <li>- 60% de las familias que aplican al proyecto realizan actividades de reforestación y conservación de las áreas productivas.</li> </ul>	<p>Registros de ventas efectuados en el centro de almacenamiento o graneros comunitarios.</p> <p>Listas asistencia de las capacitaciones.</p> <p>Lista de jefas de familias que participan en la elaboración de los planes de negocios.</p>	Las familias toman conciencia de la importancia de aplicar medidas de reforestación y conservación.

## Indicadores

En todos los proyectos es imprescindible la adecuación de los métodos de obtención de información al uso de los *indicadores de incremento de ingresos y/o producción*. Esto se produce a partir de fuentes de verificación que contemplen diseños metodológicos pre-post, el desarrollo de entrevistas estructuradas sobre la realización, el desarrollo de las tareas previstas en el proceso CEFE o de formación microempresarial por parte de la comunidad, la situación socioeconómica actual de las familias, etc.

Los indicadores que debemos utilizar en esta fase recobran mayor importancia pues en su mayoría requieren una inversión económica y en tiempo para la obtención de aquellas fuentes de verificación que nos van a permitir comprobar el logro de resultados y objetivos.

Un punto básico en los proyectos de generación de ingresos es el análisis del impacto.

En el ámbito comunitario, el análisis del impacto puede estructurarse de forma que se realice el trabajo con los diferentes *grupos focales de discusión*, tanto con los que se trabajó el diagnóstico comunitario como con los grupos que se podrían haber creado a partir de la intervención PRODE.

En el estudio del impacto comunitario sería interesante contar con *entrevistas semiestructuradas* a actores claves de la comunidad.



Podríamos considerar una lógica de intervención con un esquema sencillo como el que presentamos a continuación:

- ¿Qué se ha hecho?: descripción de lo acontecido en el período de análisis.
- Principales limitaciones ¿Cómo han sido enfrentadas?
- Logros importantes.
- Lecciones aprendidas.
- Nuevas estrategias de intervención.

Debemos considerar que el impacto de los proyectos de desarrollo económico debe verse y analizarse a medio y largo plazo. Es interesante valorar en cada caso las capacidades generadas en la comunidad, que debe darnos la visión del impacto de los proyectos en ésta y en sus habitantes. Su incidencia a corto plazo no nos podrá arrojar datos significativos sobre su importancia para el progreso comunitario.

Problema enfrentado → Estrategia utilizada → Logro alcanzado

## ESTUDIO CASO 5. Proyectos de desarrollo económico en Centroamérica

Objetivo del Proyecto: Fomentar la autosuficiencia personal de las personas beneficiarias a través del desarrollo de actividades microempresariales y por cuenta ajena.

**Beneficiarios directos:** 807 familias

**Fecha de inicio:** Agosto 2001 (inicio PRODE)

Se trata del estudio del Programa PRODE de Cruz Roja Española en Centroamérica a través del desarrollo de actividades microempresariales.

La existencia de un marco propio para el desarrollo de determinados proyectos establece una serie de recomendaciones a considerar:

1. La importancia del diagnóstico comunitario y familiar de las personas participantes en el proyecto.
2. Desarrollar una metodología de formación microempresarial (bien CEFE o CTN u otra distinta) que permita unificar itinerarios de formación emprendedora que permitan el desarrollo de planes de viabilidad de los negocios, lo cual favorecerá la futura microfinanciación si fuese necesario.
3. Buscar apoyos en instituciones microfinancieras para la financiación de las personas que complementen todo el proceso y cuenten con el visto bueno en la formación microempresarial. En caso de la exigencia de avales se sugiere la apertura de Fondos de Garantía u otras herramientas que permitan acceder a financiación a todas las personas participantes que así lo requieran.
4. La importancia del seguimiento en todo el proceso. Al menos seis meses de seguimiento microempresarial y familiar más allá del seguimiento microcrediticio.
5. Fomento de la formación ocupacional, o bien con base a organismos oficiales, o con base a la demanda laboral de las empresas en el mercado.



# **Intervenciones de inserción laboral de colectivos vulnerables**

## Contexto

Como hemos visto anteriormente, las intervenciones están sujetas a las realidades de los países y las zonas en las que estamos actuando.

Para el desarrollo de este capítulo nos centraremos en las actividades realizadas por Cruz Roja en España a través del Plan de Empleo para la Inserción de Colectivos Vulnerables en Riesgo de Exclusión.

*La base del programa, como es lógico, está adaptada a la realidad socioeconómica de España pero permite extrapolar algunas herramientas para el trabajo, principalmente para la inserción laboral como persona asalariada.*

Partimos de que la situación de España es favorable hacia el desarrollo de acciones dirigidas al empleo por cuenta ajena, para lo que el desarrollo del tejido empresarial debe ser importante.

Las actuaciones previstas por Cruz Roja para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan de Empleo se gestionan a través de tres programas marco de intervención:

- **Formación e investigación** (talleres prelaborales, cursos de formación ocupacional, garantía social, escuelas taller; análisis del mercado de trabajo, estudios de dificultades de acceso al empleo).
- **Inserción sociolaboral** (orientación profesional: talleres de búsqueda de empleo, asesoramiento personalizado, información laboral; Intermediación laboral: agencias de colocación, servicios de asesoramiento a empresas).
- **Iniciativas de desarrollo empresarial** (empresas solidarias, servicio de autoempleo, formación empresarial).

La intervención está basada en la atención personalizada a través de **itinerarios de inserción** concertados con los propios participantes. Dichos itinerarios agruparán, en función de las necesidades y las expectativas relacionadas con el empleo detectado en cada participante, acciones encaminadas a favorecer el acceso y el mantenimiento del empleo, tales como formación, orientación, intermediación laboral y asesoramiento para la puesta en marcha de iniciativas empresariales, etc.

Haciendo un análisis exhaustivo de las personas en situación de vulnerabilidad, se hace necesario enumerar algunas de las

características y dificultades con las que se encuentran para su proceso de integración social y laboral normalizado.

Perfil de la persona en riesgo de exclusión	Dificultades externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de habilidades sociales y personales demandadas por el mercado de trabajo.</li> <li>• Escasa formación y cualificación profesional.</li> <li>• Desinformación de la situación del mercado laboral y de los mecanismos para el acceso a la formación y la búsqueda de empleo</li> <li>• Desarraigo familiar, educativo y social.</li> <li>• Ausencia y/ escasa experiencia laboral regular.</li> <li>• Falta de autonomía y motivación.</li> <li>• Carencia de hábitos laborales.</li> <li>• Dificultades para afrontar los niveles de productividad, disciplina laboral, constancia, interés por la producción.</li> <li>• Visión distorsionada del mundo laboral y del entorno social.</li> <li>• Autoimagen y autoestima devaluada.</li> <li>• Autopercepción negativa. Reducción de aspiraciones y proyectos.</li> <li>• Pasividad, debilidad ante la reivindicación de sus derechos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusión del mercado marcada por los estereotipos y prejuicios sociales.</li> <li>• Dificultades de acceso a redes sociales facilitadoras de empleo tanto públicas como privadas.</li> <li>• Entornos conflictivos y carentes de estímulos positivos orientados al mundo laboral normalizado.</li> <li>• Demanda laboral superior a la oferta, escasez de empleo.</li> <li>• Demanda laborales de perfiles cada vez más cualificados y polivalentes.</li> <li>• Rotación permanente entre el empleo y el desempleo.</li> <li>• Precariedad y diferentes formas de vinculación con la empresa: contratos por obras, contratos de servicios, a tiempo parcial...</li> <li>• Falta de orientación externa para dirigir con eficacia los esfuerzos en la búsqueda de empleo.</li> <li>• Falta de acuerdos institucionales con el tejido productivo.</li> <li>• Residir en barrios desfavorecidos con múltiples situaciones de marginalidad: vivienda precaria, drogadicción...</li> <li>• Falta de apoyo de su núcleo familiar o entorno más inmediato.</li> </ul>

***Como se puede observar muchos de los componentes de los perfiles que se trabajan a nivel de España con estos colectivos pueden extrapolarse a determinadas intervenciones a nivel internacional.***

Las personas en situación de exclusión social padecen un conjunto de carencias relativas a uno o varios factores, generalmente combinados: empleo, educación, formación, vivienda, renta, salud, etc. La integración de las personas en riesgo de exclusión o excluidas implica diferentes actuaciones, más allá de la mera actuación laboral, pero podemos considerar ésta como básica para su integración. A través del desarrollo de estas intervenciones debemos posibilitar a las personas participantes una estabilidad económica que les permita desarrollar su vida como personas incluidas en la sociedad.

## Metodologías

### 1. Acciones de orientación laboral y seguimiento

A través de la orientación laboral se pretende acompañar a las personas en el mercado de trabajo con el fin de ayudarlas a encontrar un empleo, pasando por capacitarlas y orientarlas en el dominio de estrategias activas para la búsqueda activa de empleo.

Las acciones a realizar son:

#### A. Sesiones de orientación (individuales o grupales):

- Entrevista ocupacional.
- Información sobre las características del mercado laboral.
- Determinación de objetivos profesionales y elaboración de proyectos personales de inserción.
- Detección de necesidades formativas y derivación, en su caso, a acciones de formación.
- Asesoramiento para la planificación de la búsqueda activa de empleo y para la incorporación al trabajo.
- Seguimiento individualizado.

#### B. Talleres de técnicas de búsqueda de empleo:

- Las vías de acceso al empleo.
- Las técnicas de presentación.
- Los procesos de selección.
- La planificación de la búsqueda activa de empleo.
- La incorporación al empleo: derechos y deberes de los trabajadores.





C. Espacios de búsqueda activa de empleo: se trata de lugares en el que las personas participantes del programa acuden a buscar información para acceder a empleo. Se facilita acceso a webs, prensa e información laboral en general.

## 2. Formación prelaboral

El objetivo es desarrollar recursos personales para reforzar la autoestima, adquirir habilidades para dominar situaciones sociales y laborales, desarrollar la adquisición de destrezas y técnicas para el trabajo y adquirir las competencias lingüísticas para desenvolverse en el mercado laboral y en el entorno social.

Las acciones a realizar serían:

### A. Formación básica en competencias lingüísticas y sociales:

- Comunicación.
- La presión grupal y toma de decisiones.
- Resolución de conflictos y solución de problemas.
- El entorno y el espacio laboral.

### B. Talleres pre-laborales:

- Iniciación a una profesión.
- Refuerzo a los conocimientos básicos.
- Actividades complementarias.
- Conocimiento del entorno laboral.
- Introducción a las nuevas tecnologías.

### 3. Capacitación profesional y ocupacional

El objetivo será adquirir competencias profesionales de formación profesional específica, desarrollar hábitos y capacidades que permitan participar en el trabajo de manera eficaz y adquirir experiencia laboral.

Las acciones a realizar serían:

- Cursos de formación para/en el empleo.
- Becas para la asistencia a cursos de formación y prácticas.
- Formación y adquisición de experiencia laboral en la empresa.

### 4. Intermediación laboral

El objetivo es ayudar a encontrar un empleo a través de la mediación, facilitar la conexión entre las personas y el mercado laboral a través de estrategias individualizadas, optimizar los procesos de selección entre las personas y la mejor oferta, ayudar a las empresas a definir puestos y perfiles.

A. Trabajo con los participantes:

- Análisis de objetivos profesionales de los participantes.
- Preselección de candidatos en base al análisis de competencias.
- Gestión de ofertas de empleo con los participantes.
- Seguimiento personalizado.





#### B. Trabajo con las empresas:

- Determinación y segmentación del mercado potencial.
- Captación de empresas colaboradoras y de ofertas de empleo.
- Determinación de perfiles profesionales.
- Gestión de ofertas de empleo con la empresa.
- Seguimiento de resultados.
- Asesoramiento empresarial.

#### 5. Servicio de autoempleo

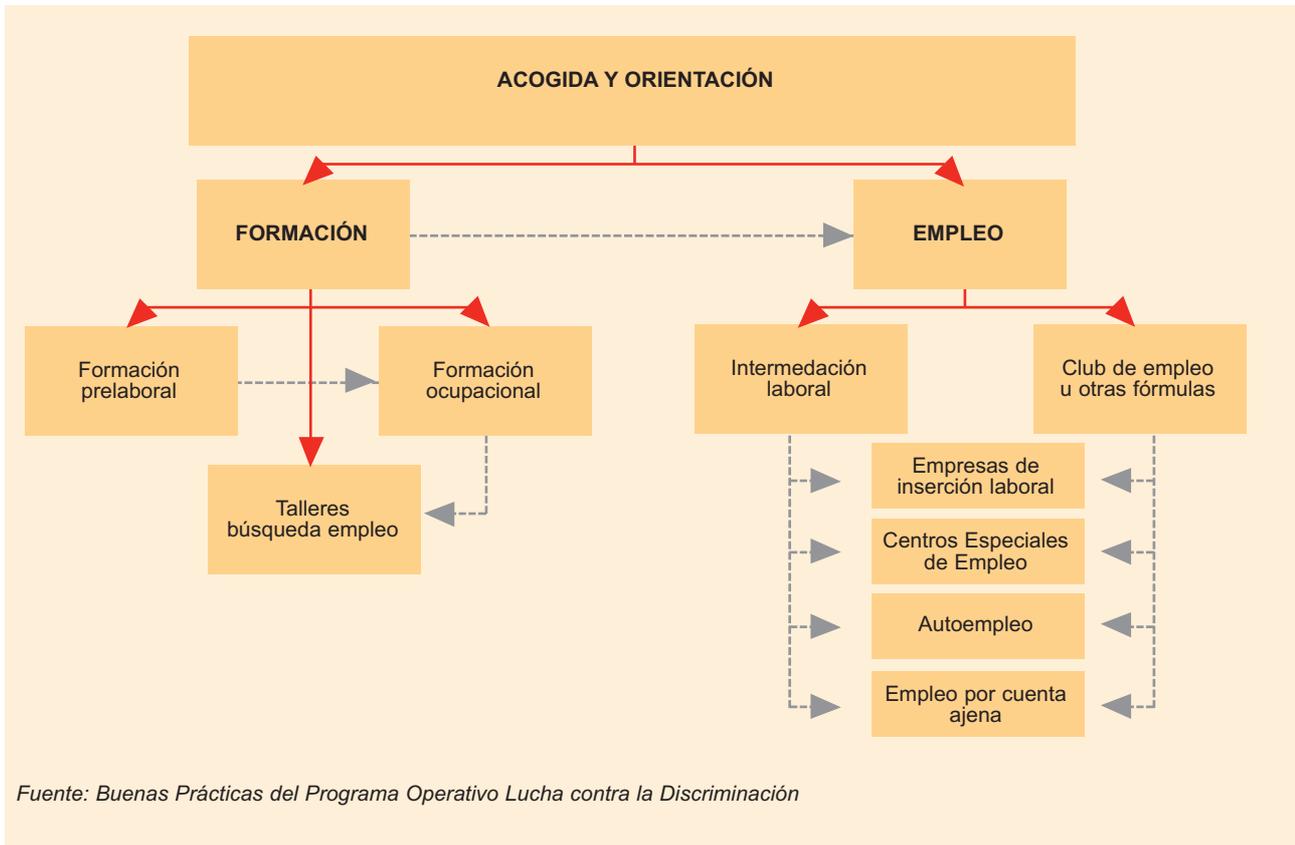
El objetivo es apoyar la creación de empresas a través de:

- Microcréditos a través de convenios con entidades financieras.
- Ayudas para la puesta en marcha de proyectos empresariales.
- Formación empresarial.
- Información y asesoramiento para la creación de empresas.

#### 6. Medidas de acompañamiento

Favorecer la incorporación de las personas más desfavorecidas a las acciones de los itinerarios integrados de inserción laboral a través de medidas que fomenten la igualdad de oportunidades.

- Ayudas económicas para el transporte necesario en el desarrollo del itinerario.
- Ayudas económicas para la asistencia a cursos y prácticas en empresas.
- Ayudas económicas para la incorporación al mercado de trabajo.
- Ayudas para cuidado de niños y niñas o similares.



## Modelo conceptual

### Matriz de Planificación<sup>16</sup>

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o factores externos
<b>Objetivo general</b>	Contribuir a la integración sociolaboral de las personas vulnerables objeto del programa.			
<b>Objetivo específico</b>	Mejorar los procesos de empleabilidad de las personas objetivo del proyecto partiendo de sus propias necesidades e intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos el 95 % de las personas beneficiarias matriculadas terminan la formación programada.</li> <li>- Al menos el 80% de las personas beneficiarias formadas desarrollan una actividad remunerada, con autoempleo o por cuenta ajena.</li> <li>- Al menos el 75% de las personas beneficiarias formadas en el centro desarrollan una actividad relacionada con su formación que les genera ingresos superiores a 50 USD/mes.</li> </ul>	<p>Informe de evaluación de proyecto.</p> <p>Fichas de seguimiento.</p>	
<b>Resultados</b>	<p>R.1. Potenciados los recursos y habilidades personales y sociales necesarios para desenvolverse en el entorno laboral.</p> <p>R.2. Adquiridas competencias profesionales demandadas por el mercado de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 40% de los participantes realiza un curso de formación prelaboral.</li> <li>- El 70% finaliza la acción formativa.</li> <li>- Con el 100% se realiza un seguimiento de la formación a través de tutoría individualizada.</li> <li>- Al menos 6 horas por curso o taller.</li> <li>- El 20% de los participantes realiza un curso de capacitación profesional.</li> <li>- El 70% finaliza la acción formativa.</li> <li>- Con el 100% se realiza un seguimiento de la formación a través de tutoría individualizada.</li> <li>- Una media de 80h teórico-prácticas.</li> <li>- El 20% de los alumnos formados realizan prácticas no laborales en empresas.</li> <li>- El 80% valoran la formación por encima del punto medio de la escala cuantitativa del cuestionario.</li> </ul>	<p>Fichas de seguimiento.</p> <p>Actas de cursos.</p> <p>Fotografías.</p> <p>Fichas de seguimiento.</p> <p>Actas de cursos.</p> <p>Fotografías.</p> <p>Acuerdos con empresas y entidades de formación.</p>	<p>Los recursos dedicados a la formación se mantienen estables.</p> <p>El desarrollo económico del país sigue el mismo proceso.</p>

Continúa →

16. Base de la Matriz tomada del Programa Marco Red interlabor@ Fase II 2004 - 2006. 2004. Cruz Roja Española / Dpto. Intervención Social / Plan de Empleo. Equipo Plan de Empleo.

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis o Factores externos
<b>Resultados (cont.)</b>	R3. Asesorados las personas participantes en la definición de su objetivo profesional, en función de la situación del mercado laboral y de sus propios intereses y capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% de los participantes del programa.</li> <li>- 95% de los participantes del programa.</li> <li>- 30% de los participantes del programa (en sesiones grupales de orientación o talleres de técnicas de búsqueda de empleo).</li> <li>- 6 horas de media de orientación por participante (incluyendo tanto la orientación individual como la grupal).</li> <li>- El 80% de los participantes valora la orientación por encima del punto medio de la escala cuantitativa del cuestionario.</li> </ul>	<p>Fichas de seguimiento.</p> <p>Actas de talleres.</p>	
	R4. Facilitada la conexión entre las demandas de empleo de los participantes y las ofertas de las empresas a través de la adecuada definición de perfiles profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 35% de participantes preseleccionados.</li> <li>- 20% de inserción de la intermediación.</li> <li>- 80% de ofertas a las que se derivan candidatos que son finalmente cubiertas.</li> <li>- 100% de participantes a las que se ha realizado seguimiento tras el proceso de selección y la contratación.</li> <li>- 100% de empresas a las que se ha realizado seguimiento tras el proceso de selección y la contratación.</li> <li>- Un 80% de los empleadores consultados puntúan por encima del punto central de la escala.</li> </ul>	<p>Fichas de seguimiento de empresas.</p> <p>Acuerdos con empresas.</p>	Se mantiene el compromiso de las entidades financieras hacia el microcrédito.
	R5. Prestados servicios de información, asesoría y orientación sobre distintos aspectos de la creación, financiación, gestión y desarrollo de iniciativas de autoempleo y microempresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender al menos a 100 personas anualmente por servicio.</li> <li>- Asesorar y orientar al 80% de las personas que se atienden en el servicio.</li> <li>- Ayudar a gestionar microcréditos y/o subvenciones al 10% de las personas asesoradas.</li> <li>- Al menos un 30% de las personas asesoradas ponen en marcha una iniciativa empresarial.</li> </ul>	<p>Contratos de microcrédito.</p> <p>Fotografías.</p> <p>Fichas de seguimiento.</p>	



# Documentos de estudio

- Documentos de Formulación, Informes de Seguimiento e Informes Finales de Proyectos ejecutados, junto a las SSNN, por Cruz Roja Española en: Angola, Bolivia, Brasil, Burkina Faso, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Indonesia, Kosovo, Mali, Nicaragua, Níger, Paraguay, Perú, RD Congo, Ruan-da, Sri Lanka, Senegal, Sierra Leona, Togo y Vietnam.
- Documentación del Plan de Empleo de Cruz Roja Española.
- Documentación Proyecto SINGRA. Cruz Vermella Galicia.
- Sistematización del Proyecto “Cajas de Ahorro y Crédito y Fortalecimiento para la Gestión Comunitaria en las Comunidades Campesinas de Columbe y Gatazo”-Macro I Chimborazo-Ecuador. Cruz Roja Ecuatoriana – Cruz Roja Española.



# Bibliografía

- AECID. *Guía práctica para la integración de la igualdad entre hombres y mujeres en los Proyectos de la Cooperación Española*. 2004.
- COOPERACIÓ, *Un paso más: evaluación del impacto de género*. 2005.
- DE ASÍS, M. LABIE, C. MATAIX, J. SOTA, *Las Microempresas como Agentes de Desarrollo del Sur*, Ed. CIDEAL, 2000.
- FONT, *Microcréditos, la rebelión de los bonsais*. Ed. Icaria, Serie Más Madera, 2006.
- AYUDA EN ACCIÓN, B. Fernández, (2005), *El Potencial de las Microfinanzas para el Desarrollo Local en las Experiencias Impulsadas por AeA en la Región de América Latina (2000-2003)*, Marzo 2005.
- BAKEAZ, G. Pons (2002), *Herramientas de las ONGD en la Cooperación para el Desarrollo Económico*, Cuadernos Bakeaz Nº 50, Abril 2002.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA, I. Dalmau (2004) *Informe Final de Evaluación Proyecto de Inserción Sociolaboral de Personas Portadoras de Deficiencia en Luanda (Angola) Fases I, II, III*, 2006.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA – DARAIN, Coordinador R. Polastro (2007) *Informe de Evaluación de determinados proyectos de Rehabilitación y Reconstrucción en el Marco del Plan Especial Maremoto de Cruz Roja Española*, Enero 2007.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA, Coordinador D. Martín (2007) *Informe Evaluación Interna Operación Terremotos de Yogyakarta*, Febrero 2007.
- CRUZ ROJA ESPAÑOLA, O. Ozaeta (2001), *Autosuficiencia Personal, culminación de los Programas de Cruz Roja Española*, Enero 2001.
- DG ECHO FUNDING GUIDELINES. (2009), *The Use of cash and vouchers in humanitarian crises*. Marzo 2009.
- FORO NANTIK LUM DE MICROFINANZAS, Coordinadora S. Rico (2005) *El Microcrédito como Instrumento de Reconciliación: Evaluación de impacto de los microcréditos de Cruz Roja Española en Ruanda*, Cuadernos Monográficos Nº 2, 2005.
- FORO NANTIK LUM DE MICROFINANZAS, Coordinadora S. Rico (2006) *Glorias Básico sobre Microfinanzas*, Cuadernos Monográficos Nº 5, 2006.
- GTZ, CEFE INTERNACIONAL 1998, *Manual para facilitadores CEFE*, 1998.

- ICRC/IFRC. *Guidelines for cash transfer programming*. 2007.
- INTERMON OXFAM, S. Jaspars (2006) *From food crisis to fair trade. Livelihoods analysis, protection and support in emergencies*, ENN Serie Nº 3, Marzo 2006.
- M. LACALLE, *Microcréditos, de pobres a microempresarios*, Ed. Ariel Social, 2002.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1999), *Generación de Ideas de Negocio: Manual de Capacitación para Futuros Empresarios y Empresarias*, 1999.
- PREVAL FIDEAMÉRICA, J. Berdegú, A. Ocampo, G. Escobar (2007) *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Rural. Guía Metodológica*, Mayo 2007.
- PROYECTO ESFERA, *Carta Humanitaria y Normas Mínimas de Respuesta Humanitaria en Casos de Desastre*, 2004.
- UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, *Seguridad alimentaria y políticas de lucha contra el hambre*, 2006.



**Cruz Roja Española**

**Cada vez más cerca de las personas**

Cruz Roja Española pertenece a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, que promueve las actividades humanitarias de las Sociedades nacionales en favor de las personas vulnerables.

Mediante la coordinación del socorro internacional en casos de desastre y el fomento de la asistencia para el desarrollo, se propone prevenir y aliviar el sufrimiento humano.

La Federación, las Sociedades nacionales y el Comité Internacional de la Cruz Roja constituyen, juntos, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

**Humanidad**

El Movimiento de la Cruz Roja de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

**Imparcialidad**

No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

**Neutralidad**

Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de formar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso o ideológico.

**Independencia**

El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

**Voluntariado**

Es un Movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

**Unidad**

En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

**Universalidad**

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

