

EJERCICIO DE EVALUACIÓN AL PROYECTO DE ACOMPAÑAMIENTO Y FOMENTO DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL MORELIA, 2019

EN EL MARCO DE LA MATERIA EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE PROYECTOS
EN LA LIC. DE ESTUDIOS SOCIALES Y GESTIÓN LOCAL



EVALUADORA: CECILIA AGUILAR TORRES



**Secretaría de
Fomento Económico**
Gobierno Municipal



RED DE PROYECCIÓN
Social e Innovación A.C.

Índice

1. Resumen Ejecutivo de la evaluación	2
2. Síntesis del proyecto evaluado	2
Antecedentes del proyecto	2
Descripción del proyecto	3
Objetivo general y específicos del proyecto	4
3. Metodología de la evaluación.....	5
Objetivo de la evaluación: Tipo-subtipo de evaluación.....	5
Uso de la evaluación	5
Campos de evaluación: Criterios seleccionados	5
Estrategia metodológica	5
Actores que participaron en la evaluación	6
4. Condiciones actuales.....	6
Situación del proyecto al momento de realizar la evaluación	6
5. Análisis de la información recopilada.....	7
Evidencias de campo en la relación con las preguntas y el análisis de los resultados.	7
<i>Pertinencia</i>	7
<i>Eficacia</i>	8
<i>Eficiencia</i>	10
<i>Sustentabilidad</i>	11
6. Conclusiones.....	12
7. Recomendaciones	13
8. Perfil del evaluador	14
9. Anexos	15
<i>Guion de entrevista para los operadores del Proyecto Acompañamiento y Fomento de Empresas de Economía Social</i>	15
<i>Fotos de las capacitaciones del Proyecto</i>	16

1. Resumen Ejecutivo de la evaluación

Uno de los propósitos de una evaluación es identificar acciones, analizar cómo se ejecutan, por qué y desde qué perspectiva para conocer qué se puede mejorar o reconocer los aciertos. En este sentido se ha elegido el Proyecto de Acompañamiento y Fomento de Empresas de la Economía Social y Solidaria del H. Ayuntamiento Histórico de Morelia que está siendo implementado en el presente año. Se decidió elaborar un ejercicio de evaluación de procesos ya que se realizó de forma simultánea al desarrollo del proyecto porque sigue en curso. Se buscó evaluar los objetivos y los procesos para conocer el cumplimiento, pertinencia, eficacia, eficiencia, así como la probable sustentabilidad del mismo.

El Proyecto de Acompañamiento es una prueba piloto inspirada en la Metodología de Acompañamiento e Incubación de Empresas de Economía Social de la IBERO Puebla. Además de que quien opera este Proyecto es una A.C. llamados como proveedores del Ayuntamientos para esta función; junto con dos jóvenes becarios del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

Este proyecto se caracteriza por transferir recursos públicos a través de programas educativos y no mediante recursos financieros. Además, no busca que los grupos beneficiarios se adecúen a él, sino que el proyecto sea quien se adecúa a los grupos, a sus necesidades e intereses; esto gracias al carácter personalizado que ejercen los operadores. Sin embargo, esto ha traído retos y algunas dificultades que han identificado los mismos operadores y que, incluso, emiten recomendaciones, como ampliar áreas que inicialmente no estaban tan contempladas dentro del proyecto.

2. Síntesis del proyecto evaluado

Antecedentes del proyecto

De acuerdo a la Secretaría de Fomento Económico de Morelia, en el primer año de gobierno del presidente municipal, Raúl Morón Orozco, la Secretaría de Fomento Económico de Morelia creó la Dirección de Economía Social y Solidaria, la cual empezó funciones a partir del 1 de enero de 2019.

Dicha área municipal emprendió una política pública pionera para el fomento del sector social de la economía dentro del municipio, la cual atiende tres grandes componentes: Acompañamiento e incubación; Educación y formación; así como Financiamiento y asesoría de proyectos.

Es importante recalcar que dentro de los tres componentes se encontró la visión de la construcción de una Economía Social y Solidaria, es decir, un dinamismo económico con sentido humano, que tiene valores como la cooperación, ayuda mutua, honestidad, democracia, igualdad y justicia. Esto de acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo que señala: “Fortalecer un sistema socioeconómico con base en la cooperación, solidaridad, autogestión y autonomía de los entes de la economía social, a través de nuevos emprendimientos sociales” (SEFECO, 2019).

Como parte de la dirección de Economía Social y Solidaria que actualmente está a cargo de Eduardo Enrique Aguilar Hernández, se propuso el proyecto de Acompañamiento y Fomento de empresas de Economía Social bajo la coordinación del Mtro. Mauricio Montoya y Red de Proyección

Social e Innovación A.C (RPSI). Dicho proyecto será materia de evaluación para conocer los alcances que está teniendo.

Descripción del proyecto

El objetivo principal del proyecto es acompañar y fomentar empresas sociales bajo el enfoque de la Economía Social y Solidaria en Morelia. Para la operación del proyecto es necesario contar con un equipo de trabajo que sea el encargado del proceso; en este caso la Red de Proyección Social e Innovación A.C. Gracias a dicha vinculación fue que en febrero del 2019 se iniciaron los trámites administrativos y en marzo comenzó la convocatoria en las distintas colonias de Morelia. En abril fue la etapa de capacitación del grupo y formulación de la metodología para implementar el programa y a partir de esas fechas hasta noviembre es el plazo asignado para el acompañamiento. Finalmente, en diciembre se hará la redacción y entrega de los informes finales (Operador del programa, 2019).

El acompañamiento y fomento tiene un sentido de formación de entes empresariales cooperativistas donde el componente esencial es la asociación de personas para construir el bien común. Así, se tiene planeado acompañar a 20 empresas sociales. La RPSI va hasta sus lugares de trabajo y les asesora, capacita y forma en técnicas organizacionales, mercadológicas, financieras y, más importante, en los principios de la economía social. Las etapas del acompañamiento son: organización, formación, incubación y gestión.

Cabe mencionar que el equipo de trabajo está compuesto por 5 personas: el coordinador Mauricio Montoya; Rogelio Aguilar Torres y Alma Yunuen Arreola Talavera, y dos jóvenes becarios por el Programa de Jóvenes Construyendo el Futuro: Enrique Alejo Jacuinde y Marco Antonio Maldonado.



Ilustración 1 Equipo Operativo del proyecto. Foto recuperada de la SEFECO del 3 de julio 2019.

Los requisitos para ser partícipe de este proyecto son los siguientes: deben ser 3 o más integrantes activos del grupo, tener una idea o proyecto de negocio de interés colectivo, disponibilidad de tiempo para participar en el acompañamiento 1 vez por semana, 2 horas; tener compromiso para poner en práctica lo aprendido durante el acompañamiento y disponer o gestionar el espacio para realizar los encuentros (RPSI, 2019).

Las dimensiones del acompañamiento cubren cuatro elementos: social, empresarial, innovación y redes.

Tabla 1 Dimensiones del Proyecto

Social	Empresarial	Innovación	Redes
-De grupos pasar a equipos de trabajo y luego a empresa social	-Maduración de la idea/proyecto negocio	-Desarrolla valor agregado al producto/servicio	-Generación de relaciones para creación de redes de valor y cooperación entre emprendimientos afines
-Ejercicios de diálogo y debate con participantes	-Estructurar el objetivo de la actividad económica de acuerdo a la energía social y los recursos	-Incorporación de creatividad social	-Situación de la EES en contexto que permita generar beneficios colectivos
-Acuerdos de convivencia y bienestar social	-Definir la operación y procesos de la EES de acuerdo a responsabilidades	-Añadir componentes de desarrollo tecnológico, social y ambiental	-Consumo colaborativo, compras en común, aprovechamiento de bienes y servicios mancomunados
-Consciencia de beneficios colectivos	-Delimitar los beneficios y rentabilidad social	-Implementar procesos que satisfagan la necesidad de las y los potenciales consumidores	
-Construir bases de proyecto social	-Darle vida al emprendimiento y ponerlo a prueba	-Generar cultura de consumo sustentable del producto/servicio	
-Generar cohesión e identidad social			

Fuente: *Presentación Proyecto ESS Morelia, de Red de Proyección e Innovación Social*

Objetivo general y específicos del proyecto

1. Promover la conformación y/o consolidación de grupos de trabajo para que organizados y con propósito común, orienten sus esfuerzos, recursos y capacidades a la conformación de un esquema de trabajo cooperativo.
2. Incubar ideas de negocio –emprendimientos- a partir de intereses y la integración de elementos técnicos, sociales y empresariales desde la Economía Social Solidaria.
3. Coadyuvar a los grupos a la generación de capacidades de auto-gestión de recursos con instituciones y organizaciones competentes.

3. Metodología de la evaluación

Objetivo de la evaluación: Tipo-subtipo de evaluación

La evaluación es de procesos ya que se realizará de forma simultánea al desarrollo del proyecto porque sigue en curso. Se pretendieron evaluar los objetivos y los procesos para conocer el cumplimiento, pertinencia, eficacia, eficiencia, así como la probable sustentabilidad del mismo. La evaluación es de naturaleza explicativa ya que interesa conocer las percepciones del equipo de trabajo, por ello se hizo uso de metodologías cualitativas. Al ser un programa a nivel municipal permite que la evaluación sea a escala local.

La responsabilidad de la evaluación se coloca en una categoría mixta, es decir, tanto interna como externa porque hay operadores del programa que tuvieron una participación activa a lo largo del proceso y porque existe un acercamiento previo con el proceso y los actores por parte de la encargada de la evaluación.

Uso de la evaluación

El uso de dicha evaluación tiene dos finalidades. La primera es conocer cómo hacer un ejercicio de evaluación con fines de una materia llamada Evaluación y Retroalimentación de Proyectos dentro del plan de estudios de la Lic. en Estudios Sociales y Gestión Local de la ENES Unidad Morelia. La segunda, es justo la retroalimentación para el equipo operador del proyecto, ya que será compartida a los operadores y si se requiere a los asesores y coordinadores del programa para conocer los aciertos y desaciertos de dicha implementación. A su vez, se pretende que la evaluación pueda abonar a los informes finales del programa y para el fortalecimiento de la Red de Proyección Social e Innovación A.C.

Campos de evaluación: Criterios seleccionados

Tabla 2 Criterios y preguntas a evaluar

Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Sostenibilidad
Necesidades	Objetivos	Inversión y esfuerzos	Permanencia de efectos
¿El programa está siendo significativo para todo el sector? ¿El programa ha contribuido a las necesidades de los grupos?	¿Identifican algunos factores que estén influyendo para que no se alcancen ciertos objetivos? ¿Cuál está siendo el alcance de los grupos?	¿La inversión de tiempo, esfuerzo, recursos ha tenido impacto en los grupos?	¿Existen condiciones para mantener y seguir apoyando al sector? ¿Hay probabilidad de que los grupos continúen trabajando después del proyecto?

Fuente: Elaboración propia

Estrategia metodológica

La estrategia metodológica fue mediante la elaboración de un guion de entrevista para evaluar cuatro criterios a nivel del programa y cubriendo aspectos a nivel de los grupos. La herramienta se

aplicó a los operadores del proyecto. Cabe señalar que el alcance de la evaluación es muy parcial, ya que solo se investigó la perspectiva de los operadores sobre el proyecto. En ese sentido, faltó conocer la percepción de los beneficiarios, por lo que la evaluación tiene límites para una comprensión más integral de todo el proyecto.

Actores que participaron en la evaluación

Operadores del Proyecto de Acompañamiento: Mauricio Montoya, Rogelio Aguilar Torres y Alma Yunuen Arreola Talavera. Evaluadora: Cecilia Aguilar Torres.



Ilustración 2 Día de la entrevista. 31 de agosto de 2019. Por Alma Yunuen Arreola Talavera.

4. Condiciones actuales

Situación del proyecto al momento de realizar la evaluación

El programa es una materialización de la idea de la Secretaría de Fomento Económico, dentro de los tres departamentos que tiene. Es decir, la Dirección de Economía Social y Solidaria tiene un programa de Economía Social y dentro del programa hay tres proyectos: Acompañamiento, Financiamiento y Educación. Es una prueba piloto que coincide con el Gobierno Federal, que también está apostando hacia una visibilización por el sector de la Economía Social y Solidaria (ESS).

El proyecto tiene tres objetivos que a su vez ayudan a vislumbrar tres fases del mismo. El momento en que se realizó la entrevista para la evaluación, fue durante el proceso de transición de la conformación y consolidación de grupos de trabajo a la incubación de ideas de negocios.

Otros elementos importantes a conocer sobre las condiciones del proyecto es que la SEFECO ha propuesto el acompañamiento de 50 empresas al finalizar el año, proceso realizado de diferentes maneras entre La Asociación RPSI y el Centro de Desarrollo Integral Cooperativo S.C. de P. de R.L. de C.V. (CEDICOP). La asociación RPSI tiene que entregar 20 emprendimientos, de acuerdo a sus

contratos de trabajo, pero realmente están acompañando a 25 grupos para amortiguar la deserción que se pudiera tener.

La metodología bajo la que están trabajando está inspirada en una ya existente llamada la Metodología de Acompañamiento e Incubación de Empresas de Economía Social MAIEES que desarrolló el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) de la Universidad Ibero de Puebla. La cual, ha servido como puente de referencia, esto es importante porque desde ahí fue que partió el proyecto. Lo que RPSI ha hecho es adaptar algunos temas; la propuesta del cómo, la didáctica y el factor pedagógico; lo han discutido para hacer algunos cambios y adecuarlas a las necesidades de los grupos, como la creación de juegos. Entonces más que una construcción de metodología fue generar aportes a dicha metodología.

Es importante recordar que es una prueba piloto y que, aunque se podría decir que está siguiendo una línea de política pública, ha sido ente de varias tomas de decisiones al momento y sujeta de cambios. Algunas cuestiones que se mencionan en el trabajo seguro ya han sido mejoradas, modificadas, disminuido, aumentado, etc.

5. Análisis de la información recopilada.

Evidencias de campo en la relación con los criterios y el análisis de los resultados.

Pertinencia

1. El proyecto es pertinente dado que busca generar emprendimientos desde un enfoque de la Economía Social y Solidaria con una apuesta pedagógica y participativa.

Este proyecto aporta en la medida en que está transfiriendo recursos públicos a través de programas educativos y no mediante recurso financiero. Es una apuesta pedagógica, formar un tejido social en torno a la comprensión de la Economía Social y con la intención de convertirse en una propuesta modelo para llevar a cabo otras réplicas.

Un aspecto que lo hace pertinente es su justificación. En rigor no hubo un diagnóstico orientado al Proyecto de Acompañamiento; sin embargo, el año pasado se hizo un Foro de Planeación Participativa para la construcción de los programas de la Secretaría de Fomento Económico. Espacio donde se hizo una especie de mapeo de las problemáticas, factores, potencialidades, de la sociedad. Lo que resultó que hubiera varios actores de la Economía Social que apuntaron a que el Sector de la ESS necesitaba fortalecimiento, visibilización e impulso.

Otros actores fueron personas de Punhuato y Villas del Pedregal. El primero, fue porque se identificaron personas que ya se habían formado en la metodología de la (MAIES). Entonces cuando contactan a estas personas, les cuentan que ellos intentaron llevar a cabo este proyecto. Si bien, mencionaron que el proyecto no les dio resultado, sí habían sensibilizado a la comunidad y había identificado algunos emprendimientos que podrían fortalecerse. En el caso de Villas del Pedregal, unos líderes y lideresas, que están organizados en una asociación de ambulantes, llegaron a la Secretaría a pedir acompañamiento y apoyo. En resumen, se motiva porque ya se conocían personas en ambos lugares, pero además socioeconómicamente, ambos sectores de Morelia, que están en las periferias con necesidades básicas insatisfechas y han sido generalmente excluidas.

2. El modelo de implementación del proyecto es pertinente dado que se está logrando una flexibilidad de la metodología; que está abierta a cambios y es de carácter personalizado.

RPSI está implementando ciertos temas y de acuerdo a la respuesta del grupo, los operadores profundizan en algunos temas o avanzan en otros. Es decir, como son tres personas las que trabajan con diferentes grupos, parten de una construcción metodológica general, pero las sesiones las adaptan a las necesidades de sus grupos. Por lo que no han mantenido el mismo orden de sesiones; se inició con un el mismo orden, pero como la respuesta de cada grupo está siendo diferente cada operador priorizó las sesiones. Sin embargo, todos van hacia donde mismo, todos tienen que ver los mismos temas solo que los grupos son quienes van dando las pautas del proceso. Además, también tiene que ver con la formación de cada uno de los operadores, porque viene de disciplinas diferentes (administración de empresas, ingeniería mecánica y ciencias sociales) lo que genera que cada uno focalice la atención en aspectos diferentes.

En resumen, no se ha respetado la misma secuencia de sesiones, pero los operadores están conscientes de las necesidades de cada grupo y cómo aportar a ello. Esto ha generado un interés de los grupos por aprender y mejorar interiormente, más que por el financiamiento externo. Por otro lado, la facilidad de que los operadores hagan la capacitación en el lugar de trabajo de los grupos fortalece la participación y relación del acompañamiento.

3. El Proyecto de Acompañamiento ha contribuido a la identificación de necesidades de 25 grupos que se están conformando bajo el enfoque de la Economía Social y Solidaria.

El origen de los grupos es diverso, así como sus intereses y necesidades. Como es el caso de los grupos provenientes del Instituto de la Mujer Moreliana (IMUMO), quienes, en un principio trabajaron en el Proyecto del Acompañamiento bajo una lógica y apuesta orientada a cumplir un requisito para recibir financiamiento. Sin embargo, gracias a la adaptabilidad del proyecto, la metodología "in situ" y la capacidad de los operadores se está logrando identificar y atender las necesidades de los diversos grupos. Los operadores identifican algunas necesidades que predominan en la mayoría; como lo es el recurso monetario, cohesión e identidad, cuestiones legales y fiscales, organización; cuestiones operativas como diseñar sus propios materiales publicitarios, la comercialización de sus productos y servicios; así como, la necesidad de que los grupos se conozcan y se constituyan como red de apoyo.

Eficacia

1. El proyecto cumple con el objetivo de promover la conformación y consolidación de grupos porque los operadores han generado estrategias y herramientas que han sido apropiadas por los emprendimientos.

Generar cohesión en los grupos es lo principal para comenzar con un emprendimiento de ESS, por ello se están realizando varias dinámicas donde se reflexione y trabaje por una integración de trabajo en equipo, se checan las funciones y roles de cada uno, pero enlazados a la ESS. Esto se ha logrado en tal medida que los grupos se hacen recomendaciones y retroalimentaciones internas y reconocen su propio esfuerzo en beneficio de su estructuración.

Además, el Proyecto brinda charlas sobre temas relacionados a la ESS o en beneficio de la conformación de grupos en este sector; también, permite el trabajo colaborativo, como es el Consejo de Economía Solidaria y la información del Espacio Emprendedor.



Ilustración 3 Acompañamientos. Recuperado de RPSI, 2019

2. Uno de los mayores retos ha sido articular la forma de trabajo de los emprendimientos bajo en el enfoque de la Economía Social y Solidaria.

Nuestra sociedad está bajo la dinámica de la economía convencional, por lo que ha sido un reto trabajar bajo el enfoque de la ESS. Un ejemplo es que algunos grupos todavía no logran la comprensión de un sentido colectivo y solidario por venir de una lógica individualista y capitalista; una cuestión que se está trabajando también con un enfoque educativo. El proyecto está generando una reflexión en cada emprendimiento sobre sus acciones y brinda información sobre las diferencias entre ESS y Capitalismo para una mayor comprensión de lo que cada uno implica.

Entonces, se está aportando desde diferentes dimensiones, desde cómo trabajar los valores e identidad de cada emprendimiento hasta cómo mejorar el servicio, relación con los clientes e impactar lo menos posible en el medio ambiente, entre otros.

Desde la percepción de los operadores, están generando un cambio cognitivo en tanto que los grupos no se ven compitiendo por clientes o por dinero, sino que se ven autoanalizándose haciendo lo que les gusta hacer. Todo lo anterior, en suma, son acciones pequeñas pero que tienen que ver con la ESS dentro de un sistema capitalista.

3. Está en proceso la fase del proyecto orientada a generar capacidades de auto-gestión dado que algunos grupos se encuentran en consolidación y aún no están operando sus emprendimientos.

Al ser la última etapa del proyecto no tiene un cumplimiento mayor. Los grupos en etapa de consolidación tienen muchas dudas e inquietudes que se van atendiendo en cada sesión; por lo

tanto, en ellos no es muy tangible ver cómo se materializan los avances hasta ahora. Por otro lado, los grupos con mayor consolidación tiene otro tipo de problemas en operaciones. Por ejemplo, uno de los operadores comentó que muchas veces, los grupos están en funcionamiento y están generando ganancias, pero sin saber por qué realmente y; darse el tiempo, una vez por semana, de recibir un acompañamiento les ha funcionado para identificar, estructurar y organizar su forma de trabajo, así como plantear sus objetivos a corto y mediano plazo. Entonces en algunos casos, los grupos ya tienen un poco más claro qué es lo que quieren y a partir de ahí el acompañamiento ayuda a afinar cuestiones más técnicas, en algunos casos más general o en otros más específicas.

Parte de su auto-gestión será articularse con otros emprendimientos, que a la fecha los operadores ya identifican entre algunos de ellos. Sin embargo, aún no se ha consolidado una red como tal porque se necesita un mayor grado de consolidación y que finalmente lleguen a estar en operaciones la mayoría. Como lo afirma uno de los operadores, “primero hay que estar consolidados internamente para poder hacer sinergias con los otros” (Recuperado de entrevista, 2019).

Eficiencia

1. Dentro del proyecto ha sido un reto lograr una eficiente coordinación operativa y adecuación a las capacidades de cada emprendimiento.

Los retos para lograr una eficiente coordinación operativa son dos: la metodología “in situ” y la distribución de trabajo. El proyecto se caracteriza por hacer la metodología “in situ” en la cual los operadores se adecuan a los tiempos de los emprendimientos. Es decir, tiene mucho que ver las dinámicas de los grupos; sus horarios y disponibilidad del lugar de trabajo para que los operadores puedan organizarse y cumplir con la capacitación. Hecho que implica tiempo, dinero y esfuerzo físico para los operadores quienes en ocasiones tienen que desplazarse de un lugar a otro cuando tienen más de una capacitación al día. Cabe señalar que, al tratarse de procesos sociales existen circunstancias alternas o ajenas fuera del control de los grupos y operadores para llevar a cabo sesión semana tras semana. Sin embargo, la metodología “in situ” ha tenido su impacto en cuanto a generar procesos de acuerdo a las necesidades de los diversos grupos y que justo eso los motiva a ser constantes en el proyecto.

La distribución de trabajo es de 8 a 9 grupos entre tres; Rogelio y Alma Yunuen trabaja cada uno en pareja con un joven becario y Mauricio trabaja solo. Esto genera dos perspectivas, por un lado, al trabajar solo una persona la responsabilidad y el control del trabajo recae en el involucrado y puede evitar ser entorpecido por más personas involucradas. Por otro lado, trabajar en pareja ayuda a ser más eficiente el tiempo frente a grupo y en la sistematización de información.

Ahora, el otro reto ha sido lograr la adecuación del proyecto a las capacidades de cada emprendimiento. Es decir, adecuar el discurso y las herramientas de acuerdo a las necesidades, intereses y capacidades de cada grupo. Por ejemplo, Mauricio comentó que trabaja con un emprendimiento llamado “Pollo y Doña Clea”, que son dos personas (mamá e hija) que tienen un nivel de formación básico y que no tienen un negocio con una operación grande. Entonces el discurso debe ser más sencillo y claro, pero sí se podría profundizar en algunos temas con otro tipo de grupos como la “Biznaga” que son personas profesionistas y que tienen más desarrollado su proyecto. Otro ejemplo son las señoras de “Mano de Mujer” que son señoras grandes (más de 50 años) que están ahí por un hobby y no lo ven como una gran empresa, sólo quieren fortalecer su

negocio, vender más, pero con un alcance corto, es decir, no lo vislumbran como el gran emprendimiento de sus vidas. En el caso de Rogelio comentó que uno de los miembros del grupo “Clean Up” sabe mucho de ESS por lo que están interesados en otros temas como relaciones públicas donde ya pudieran gestionar recursos. Entonces en la medida de sus intereses, capacidades y su condición la gente responde; y los operadores evalúan justo la respuesta para saber por dónde y cómo se les puede aportar para que sea eficiente.

2. Los operadores han identificado que el número de sesiones no necesariamente asegura el nivel de compromiso de los emprendimientos.

Dentro de los 25 grupos a los que se les está capacitando existen muchas variables que los diferencian. Variables que, como se mencionó anteriormente, en ocasiones han imposibilitado tener sesión semana tras semana. Sin embargo, el operador Rogelio compartió su experiencia sobre el grupo de “Uniformes Miguel” en Villas del Pedregal. Han perdido muchas sesiones porque la señora trabaja una semana en las mañanas y otra en las tardes, entonces las reuniones han sido cada 15 días, incluso hay ocasiones en las que no se puede. Sin embargo, a ese grupo se le apuesta mucho porque tiene todavía la intención de seguir, la señora está consciente y está valorando lo que aprende para mejorar e invertir en su negocio.

Los demás grupos habría que medirlos de manera particular pero incluso algunos que se incorporaron tardíamente, van avanzando bastante bien. Entonces se pueden apreciar los cambios en cada grupo y los operadores identifican la intención de los grupos al menos de concluir con el acompañamiento.

Existe el caso de un grupo que desertó porque no tenían una idea definida de su emprendimiento, no había un objetivo como tal ni cohesión, no tenían nombre ni disposición de horarios y el mismo grupo decide suspender la capacitación. Es un grupo que venía del IMUMO y ahora pasó al Programa de Jóvenes Solidarios. Esto también es una muestra de que, aunque se quiera recibir apoyo por varios lados, sino existe compromiso y un objetivo en común no será tan fácil el proceso.

3. Los operadores han identificado que es necesario fortalecer áreas de contabilidad, imagen corporativa y capacitación especializada para la consolidación y operación de los emprendimientos.

RPSI ha reconocido un impacto en cuanto al costo beneficio de ventas, atención al cliente, organización y cohesión interna de los grupos con el avance del proyecto. Sin embargo, hay observaciones que hacen los mismos operadores al proyecto gracias a que han logrado identificar necesidades e intereses. Hace falta en términos de recursos que el proyecto pueda no sólo orientar e informar, sino que también pueda dar respuestas directas a las necesidades de los grupos: como, por ejemplo, en cuestiones fiscales, contables, legales; en la imagen corporativa para promoverse, redes sociales, marketing, donde los operadores no son especialistas. Campos que queda sin tantas herramientas para completar su emprendimiento.

Sustentabilidad

- 1. El acompañamiento ha sido clave para fortalecer valores significativos desde la Economía Social Solidaria, lo que le da más sentido a su sustentabilidad económica e ideales de cambio.**

La continuidad de los emprendimientos, en parte, depende de una actitud creativa, compromiso y disciplina. El proyecto está promoviendo dichos factores al desarrollar y crear estrategias participativas con los grupos; el operador funge como facilitador, pero quien va construyendo su propio camino son los emprendimientos. A lo largo de las sesiones, comentan los operadores, hacen recomendaciones que los grupos tienen que desarrollar para mejorar y poco a poco han respondido, pero otros se quedan sólo con las herramientas y conocimiento básico. Entonces entre lo que están aprendiendo y la puesta en práctica hay una gran brecha, que justo en estos momentos los grupos están dando ese salto.

Los operadores mencionaron que los grupos que ya están generando ingresos, están comprometidos con el proyecto más allá de la remuneración económica y ven a su emprendimiento como su actividad principal, incluso como proyecto de vida. Como enunció uno de los operadores: “[...]entonces ese ideal, a largo plazo, conlleva un poder de transformar su entorno y eso de alguna manera los une” (Recuperado de entrevista, 2019).

2. El fortalecimiento de los emprendimientos dependerá en parte de los resultados que arroje el proyecto una vez concluido. Sin embargo, se considera viable que los grupos se sigan fortaleciendo para ser autosustentables.

Por un lado, el fortalecimiento de los emprendimientos depende de la voluntad política de la administración y por otro lado depende, en una pequeña medida de los operadores, en entregar unos resultados favorables donde los operadores logren demostrar ante el Ayuntamiento, específicamente a la SEFECO, que este proyecto es relevante, tiene importancia social, económica y cultural. Si no se demuestra esto, el Ayuntamiento no va a ver posibilidades o factibilidad a este proyecto en el segundo año de gobierno o de una continuidad y apoyo al sector. Además de otros factores administrativos y burocráticos que pueden influir.

Se piensa que una estrategia fundamental para la sustentabilidad de los grupos es la red que entre ellos mismos puedan generar. Si se logra formar esa red, los integrantes se van a comprometer a seguir desarrollándose en la Economía Social y Solidaria. El programa como tal puede que no le dé seguimiento, pero sí incubar otras empresas. Si sucede esto y la red se fortalece se verán como casos de éxitos con los que pudieran relacionarse y fortalecer al sector. Sin embargo, existen algunos casos donde es muy probable que los grupos abandonen su emprendimiento por causas externas o alternas que los atraviesan.

6. Conclusiones

Este trabajo es meramente un ejercicio de evaluación y no una evaluación completa, por ello carece de más elementos como la percepción de los beneficiarios, conocimiento de la organización interna del equipo operativo del proyecto, decisiones y cambios administrativos y operativos de las autoridades correspondientes. Sin embargo, la evaluadora tuvo la oportunidad de asistir a 4 acompañamientos para conocer la dinámica de la sesión y a un evento convocado por el Ayuntamiento como un espacio de encuentro para algunos de los grupos del sector de la Economía Social.

En un sentido operativo se aprecia e identifica que el proyecto ha fortalecido tanto a los grupos beneficiarios como al grupo operativo que es la Asociación Civil RPSI dado que han

construido aportes a una metodología que incluso puede servir para la misma A.C. y que están conociendo personas interesadas y afines en muchos temas en común. Además, otro beneficio será cuando se logre conformar una red de los grupos que están acompañando y que RPSI pueda ser parte de ella como un integrante más.

Otro énfasis importante con la A.C. es su labor y papel dentro de este proyecto piloto, ya que más allá de ser proveedores del Ayuntamiento, son actores claves para llevar a cabo el proceso. La labor y compromiso de acercarse a los lugares de trabajo de cada grupo para dar seguimiento no es tan fácil sino hay un equipo operativo que se pueda encargar de ello, como lo ha hecho RPSI.

En el sentido del diseño y planeación del proyecto, también se puede apreciar que su finalidad última no es buscar que los beneficiarios se adecúen a él, sino que es el proyecto que se adecúa a los beneficiarios. El esfuerzo que hacen los operadores por llevar a cabo el proyecto y más que el proyecto, los valores, la cohesión, la confianza, el compromiso con las personas es lo que lo hace más rico y fructífero, a pesar de los retos y crisis que se tienen.

Al final es un proyecto piloto el cual se tendría que analizar de nuevo y con mayor profundidad una vez que concluya para identificar qué es lo que hace le falta, así como reconocer qué hizo bien y sus aportaciones a la sociedad.

7. Recomendaciones

Para este apartado muchas de las recomendaciones que se mencionan fueron propuestas por los mismos operadores ya que son ellos los proveedores del Ayuntamiento y son actores clave que han identificado algunos campos de oportunidad al tener contacto directo tanto con los beneficiarios como con las autoridades correspondientes.

1. En cuanto al diseño del proyecto, como se mencionó en el enunciado evaluativo 3 de eficiencia, es ampliar áreas que inicialmente no estaban tan contempladas dentro del proyecto: imagen corporativa, marketing, cuestiones legales, fiscales, contables.
2. Buscar la oportunidad de brindar charlas o cursos sobre dichos temas. Personas o espacios a los que puedan acudir durante el acompañamiento si lo necesitaran o después de que estén conformados y consolidados para tener claridad de sus objetivos e intereses.
3. Pensar mejor los tiempos asignados a cada etapa u objetivo y que el tiempo destinado al proyecto sea más eficiente y eficaz.
4. Siguiendo con la idea del tiempo del proyecto, pero poniendo énfasis en la planeación, como también lo mencionan, puede ser agregar una fase de post monitoreo o seguimiento de los emprendimientos para conocer sus avances y continuidad de manera más esporádica. Esta recomendación surge porque uno de los operadores comentó que de 3 a 8 meses son suficientes para las etapas de conformación y consolidación. Sin embargo, los otros dos operadores mencionan que pudiera ser un acompañamiento de 4 a 5 meses, pero con un post

acompañamiento para monitorearlos y de manera más esporádica. Pero justo hay grupos que tienen un ritmo más lento que otros y no se puede acortar su proceso y pensando en que carecerían de algunas herramientas que ofrece el proyecto y algunas más como las mencionadas anteriormente.

5. Retomando la idea de ampliar áreas que inicialmente no estaban tan contempladas dentro del proyecto sería brindar previamente capacitaciones al mismo equipo operativo para que sus integrantes tuvieran las mismas bases de conocimiento y pedagogía ya que cada uno parte de orillas diferentes con perfiles distintos.
6. Conociendo la experiencia y los casos de éxito de la metodología de la IBERO Puebla, hace falta una inversión en el apoyo tecnológico para el desarrollo de los emprendimientos.
7. Además, es recomendable un involucramiento del gobierno una vez terminado el proyecto para darle mayor visibilidad a los emprendimientos y que no solo se conozcan entre ellos, sino que llegue al conocimiento del resto de la población en Morelia.
8. En la parte de organización es recomendable que si se hacen este tipo de capacitaciones es bueno que haya por lo menos dos personas frente a grupo, para hacer más eficiente en el cumplimiento del trabajo.
9. Finalmente, como cierre del proyecto y siguiendo su último objetivo, es recomendable que los grupos se conozcan y lograr formar una red de iniciativas de ESS para no depender de las estrategias que pudiera o no hacer el Ayuntamiento y que sean auto sustentables.

8. Perfil del evaluador

Estudiante de séptimo semestre en la Lic. en Estudios Sociales y Gestión Local de la ENES Unidad Morelia UNAM. Experiencia y acercamientos con diferentes grupos sociales, así como uso de metodología y herramientas para la elaboración de proyectos. Los trabajos que se muestran a continuación son por y mediante la Licenciatura:

- ✓ Se trabajó en proyecto con el refugio de animales GHAPAD para la promoción y difusión de la adopción de perros mestizos. De igual manera se realizó voluntariado por un tiempo en dicho refugio
- ✓ Se realizó junto con un equipo de compañeros de la licenciatura un proyecto sobre la apropiación de espacios e identidad compartida entre los estudiantes de la ENES Unidad Morelia con en espacios y centros culturales. En especial con el Centro Cultural de la UNAM.
- ✓ Se realizó un proyecto en conjunto con un equipo de compañeras para la Casa Hogar Soledad Gutiérrez, sobre temas de segregación y violencia infantil.
- ✓ Se realizó un diagnóstico e implementó una planeación junto con el resto de los compañeros de la licenciatura en la Tenencia de Atécuaro, Morelia. Específicamente se hizo un

diagnóstico general en dicha Tenencia y uno más específico en la Escuela Federal Primaria Ignacio Allende, Atécuaro Michoacán. Además de una implementación de una planeación participativa tratando temas de violencia escolar a través del enfoque de los Derechos Humanos.

9. Anexos

Anexo 1

Guion de entrevista para los operadores del Proyecto Acompañamiento y Fomento de Empresas de Economía Social

Criterio de Pertinencia:

1. ¿Qué abona o en qué contribuye este proyecto a la SEFECO?
2. ¿Se realizó un diagnóstico previo a dicho proyecto de acompañamiento y fomento de la ESS?
3. ¿Qué tan adecuado consideran que es hacer una selección específica de Villas del Pedregal y Punhuato para este proyecto?
4. ¿Por qué se eligieron 30 empresas? (Respuesta) ¿30 son suficientes?
5. Al trabajar con sus grupos ¿Cuál ha sido el principal interés de ellos por ser parte de este proyecto?
6. ¿Han detectado las necesidades particulares de cada grupo? ¿Cómo?
7. ¿Cómo resuelven la adecuación del proyecto de acuerdo a las necesidades de cada grupo?
8. ¿Se les ofrece más oportunidades a los grupos por ser parte del programa?

Criterio de Eficacia:

1. ¿Cuántos grupos están acompañando actualmente?
2. ¿Cómo están contribuyendo a generar cohesión e identidad social en los grupos? (objetivo 1)
3. El aprendizaje y enseñanza en el acompañamiento, ¿en qué sentido se ha dado a partir del enfoque de ESS? (objetivo 2)
4. Uno de los aspectos que mencionan tener en el acompañamiento es que los planes de trabajo son consensuados y participativos, ¿En qué medida se cumple esto?
5. ¿Se ha logrado la creación de redes entre emprendimientos afines o instituciones relacionadas? ¿Cómo? ¿Y sino por qué? (objetivo 3)
6. ¿Cuál es/será el uso o fin último de las herramientas de las que ustedes están capacitando a los grupos? ¿Cuál es el mínimo que se busca que logren los grupos?

Criterio de Eficiencia:

1. Tomando en cuenta que el equipo operativo es de 5 personas, ¿Qué tan difícil o fácil ha sido para ustedes asesorar y acompañar a 25 grupos? ¿Cuáles han sido los mayores retos? ¿El hecho de que sea un equipo operativo pequeño ha influido en los procesos?
2. ¿Consideran que la inversión de tiempo, esfuerzo, recursos ha tenido impacto en los grupos? (por ejemplo, que sea en sitio, las dos horas a la semana, su metodología) ¿De qué manera?
3. ¿Qué habilidades técnicas se han generado a nivel de los grupos para lograr los emprendimientos? (cambios en las sesiones, planes de trabajo, de acuerdo a sus necesidades)

4. ¿Identifican grupos que han tenido mayores cambios? ¿Identifican grupos que han tenido menores cambios? ¿Por qué esa diferencia?
5. ¿El acompañamiento de 3 a 8 meses es suficiente?

Criterio de Sustentabilidad:

1. ¿Identifican algunos grupos que probablemente no puedan mantenerse después del apoyo del proyecto? ¿A qué se debe?
2. ¿Qué elementos influyen para que haya grupos más fortalecidos y que sea más probable que continúen trabajando después del proyecto?
3. ¿Se tienen contempladas estrategias para asegurar la continuación de los procesos después de que termine el programa? ¿Cuáles?

Preguntas extras:

1. ¿Qué sucede/sucedirá con toda la información de su DRIVE? Información de los grupos
2. ¿En qué consiste pasar de un grupo, a equipos de trabajo y a empresa social? ¿Hay algo que lo avale?
3. ¿El proyecto ha ocasionado fracturas o disgustos en los grupos?
4. ¿Qué más ha implicado el acompañamiento de estos grupos? (cuestiones de escucha, vínculos, confianza, involucramiento con las personas más allá de lo establecido en la SEFECO).

Anexo 2

Fotos de algunos acompañamientos del proyecto



Ilustración 4 Acompañamientos. Recuperado de RPSI, 2019



Ilustración 5 Acompañamientos. Recuperado de RPSI, 2019



Ilustración 7 Acompañamientos. Recuperado de RPSI, 2019



Ilustración 6 Acompañamientos. Recuperado de RPSI, 2019