

DISEÑO Y GESTIÓN DE  
**PROGRAMAS DE  
MICROEMPRESARIADO**  
GUÍA DE LA CAJA DE HERRAMIENTAS

AGI	Actividad Generadora de Ingresos
BPI	Iniciativa de Preparación Empresarial
CR/MLR	Cruz Roja y Media Luna Roja
CRMV	Centro de Recursos de Medios de Vida
CVA	Transferencias monetarias
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCTP	Formación y Capacitación Técnica y Profesional
FICR	Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
GDPG	Centro Global de Preparación para Desastres
M&E	Monitoreo y Evaluación
ME	Microemprendimiento
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PGI	Protección, Género e Inclusión
PYME	Pequeña y mediana empresa
SN	Sociedad Nacional

© Centro de Recursos de Medios de Vida de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR), septiembre de 2022.

Se permite la cita, copia, traducción a otros idiomas o adaptación a contextos locales de cualquier parte de esta publicación sin necesidad de autorización previa por parte del Centro de Recursos de Medios de Vida de la FICR, siempre que se cite claramente la fuente.

Centro de Recursos de Medios de Vida de la FICR

Página web: [www.livelihoodscentre.org](http://www.livelihoodscentre.org)

Correo electrónico: [livelihoods@cruzroja.es](mailto:livelihoods@cruzroja.es)

Foto de portada:

TIENDA DE REPARACIÓN DE MÓVILES, PAKISTÁN

Waheed Ahmad reparando móviles en su taller. Empezó su emprendimiento con una subvención que recibió de la Media Luna Roja de Pakistán y la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en el marco de un proyecto de medios de vida perteneciente al Programa Integral de Recuperación para las familias afectadas por las inundaciones del monzón. Fotografía: Usman Ghani, FICR

Diseño y fotocomposición: Yerro Servicios Editoriales

# Índice

## Acrónimos

---

<b>1.</b>	Propósito de esta Guía de la Caja de Herramientas.....	4
<b>2.</b>	Introducción.....	5
<b>3.</b>	Fases y etapas de los programas de apoyo al ME.....	8
F1.	Identificación y análisis.....	9
E1.	Definir el objetivo y el alcance de la identificación.....	9
E2.	Identificación de oportunidades de ME.....	11
E3.	Análisis de la información.....	17
F2.	Diseño.....	18
E1.	Focalización.....	19
E2.	Diseño del programa.....	20
F3.	Implementación.....	23
E1.	Fase inicial.....	23
E2.	Selección de personas beneficiarias.....	24
E3.	Formación de personas beneficiarias.....	27
E4.	Desarrollo del plan de negocio.....	30
E5.	Revisión y aprobación del plan de negocio.....	31
E6.	Concesión de subvenciones.....	32
F4.	Monitoreo y Evaluación de los programas de ME.....	37
E1.	Diseño del plan de Monitoreo y Evaluación.....	37
E2.	Formularios de situación inicial y situación final.....	38
E3.	Monitoreo.....	39
F5.	Actividades complementarias.....	41
E1.	Enlaces con el mercado y creación de redes.....	41
E2.	Planificación de contingencias.....	42
<b>4.</b>	Integración de PGI y CEA.....	44
a.	Participación comunitaria y rendición de cuentas a la comunidad (CEA).....	44
b.	Protección, Género e Inclusión (PGI).....	44
	Anexo 1. Índice de la Caja de Herramientas de ME.....	46

---



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## 1. Propósito de esta Guía de la Caja de Herramientas

Esta guía está concebida para ayudar a profesionales en medios de vida a programar intervenciones de microemprendimiento (en adelante, ME), ofreciéndoles herramientas y orientaciones paso a paso a lo largo de las diferentes etapas del proceso. La guía está estructurada siguiendo las diferentes fases de un programa de ME: identificación y análisis, diseño, implementación y monitoreo y evaluación.

Cada etapa comienza con un resumen y a continuación se ofrecen consejos y se proponen herramientas.

La estructura de la guía se basa en el supuesto de que el proceso se inicia con la identificación de oportunidades de ME, pero en la práctica el componente de apoyo al ME suele formar parte de un programa más amplio que ya está en curso, de modo que los equipos pueden incorporarse al itinerario en diferentes etapas.

La guía está diseñada para ser usada tanto en contextos urbanos como rurales y para poder adaptarse al ME individual o en grupo. Aunque está pensada para su uso en diversos contextos, todas las herramientas que se incluyen solo son plantillas que adaptar al contexto y al tipo de programa de ME en que se trabaje.



### ¿Cómo moverse por la Guía de la Caja de Herramientas?

- 01** En cualquier momento se puede ir directamente a cualquier fase o regresar a la vista general pulsando en los iconos del encabezado de cada página.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias

- 02** Es posible acceder a las herramientas pulsando directamente en su nombre.

- 03** También se puede descargar la Caja de Herramientas completa pulsando en el siguiente icono (10,7 MB).



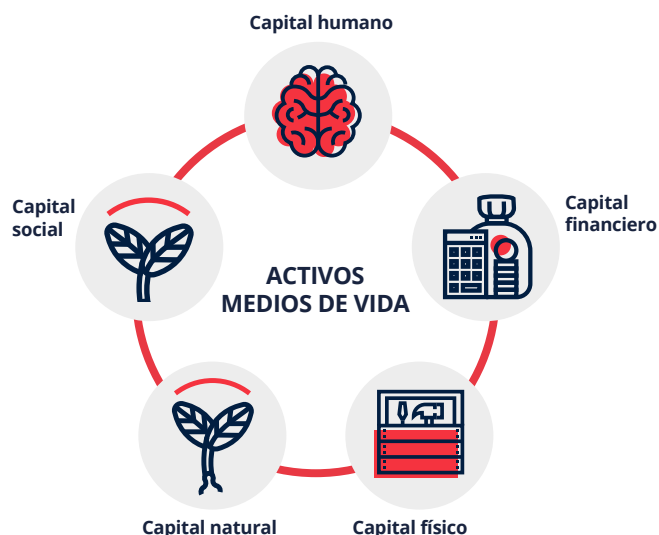
- 04** Las herramientas están pensadas para usarse en diversos contextos y tipos de ME, pero no existen soluciones universales: los equipos deberán adaptarlas a sus circunstancias particulares.

## 2. Introducción

### Programas de ME en la FICR

Los programas de apoyo al ME respaldan actividades generadoras de ingresos que se llevan a cabo con un enfoque integral de abajo arriba, en el que las personas beneficiarias participan en la identificación y el diseño de sus MEs, teniendo en cuenta sus necesidades y capacidades concretas. Los programas de apoyo al ME pueden ofrecer formación, apoyo para el inicio de la actividad y asistencia técnica, y suelen constar de una combinación de varios de esos elementos o de todos ellos.

Por consiguiente, el apoyo al ME es una intervención que refuerza directamente los distintos capitales destacados en el Marco de medios de vida sostenibles<sup>1</sup>. Los programas de apoyo al ME refuerzan el capital humano (mejorando las habilidades y competencias de las personas beneficiarias por medio de la formación), el capital físico (ofreciendo bienes o subvenciones para el inicio de la actividad) y el capital financiero; y cuando se complementan con la creación de contactos comerciales, grupos de ahorro o acciones para reducir los efectos del cambio climático en los medios de vida o para promover el acceso de ciertos grupos a las tierras, también contribuyen a fortalecer el capital social y natural.



El Centro de Medios de Vida propone un itinerario formativo específico para el desarrollo de programas de ME destinado al personal y voluntariado de las Sociedades Nacionales que participen en programas de apoyo al ME; se puede consultar [aquí](#).

### Definición y características comunes del ME

En el marco de esta guía, ME designa las actividades económicas a pequeña escala. Esto incluye las actividades generadoras de ingresos (AGI) y las microempresas según la clasificación usada por el CICR (Tabla 1); sin embargo, la división es muy sutil y varía en función del contexto. Los tipos de microempresas a los que se dirigen los programas de CR/MLR suelen ser pequeños negocios informales —sin dar de alta— como tipo de autoempleo. Suelen realizarse en el hogar o en sus proximidades, y usar el trabajo de la propia persona o de sus familiares para acceder a mercados locales.

Tabla 1<sup>2</sup>

Tipo	Características
Pequeña empresa	Los activos fijos y líquidos ascienden a un valor de entre varios miles y varios cientos de miles de dólares estadounidenses. +10 personas empleadas. Licencia y alta formal en actividades económicas.
Microemprendimientos	Los activos fijos y líquidos ascienden a un valor de entre varios cientos y varios miles de dólares estadounidenses. 1-10 personas empleadas. A veces carecen de licencia formal, pero suelen tener ubicación y horarios fijos.
Actividad Generadora de Ingresos (AGI)	Activos fijos escasos o inexistentes, activos totales entre 30 y 1000 dólares estadounidenses. El trabajo puede ser a tiempo parcial o esporádico, quizás realizado en el propio hogar. Autoempleo mediante diversas formas de conseguir ingresos.
Producción de subsistencia	Similar a las actividades generadoras de ingresos, pero sin experiencia o acceso a la economía monetaria. Orientada principalmente al autoconsumo y al trueque.

1. Las [Hojas Orientativas sobre los medios de vida sostenibles](#) (DfID, 1999) identifican cinco categorías de activos principales o tipos de capitales sobre los que basar los medios de vida: humanos, sociales, financieros, naturales y físicos.  
2. Fuente: Microeconomic Initiatives: Handbook, adaptado de Lassen Associates, Facts for economic life: a guide to develop earning capacity for the self-employed poor in third world economies, 1997 (sólo en inglés).



Estas son las **características** que comparten los programas de ME que suele apoyar CR/MLR. Se trata de características comunes antes de que se desarrolle la intervención.

Fuente principal de ingresos	Para muchas personas, el ME es una forma de autoempleo y la fuente principal de ingresos de la familia, no simplemente un ingreso extra.
Entorno económico imprevisible y fluctuación estacional de las ganancias	La distribución desigual de las ganancias a lo largo del año suele estar relacionada con una elevada fluctuación de los ingresos y gastos. La producción depende a menudo de las condiciones climáticas, especialmente en las zonas rurales. <sup>3</sup>
Actividad informal	A menudo las microempresas no están registradas oficialmente y no suelen pagar impuestos. Esto reduce los gastos iniciales, pero las hace más vulnerables a las crisis. Por ejemplo, después de un desastre el Estado puede indemnizar a las empresas registradas, y las microempresas quedarían excluidas de dicho apoyo.
Aversión al riesgo	Las microempresas suelen ser muy conservadoras. Por ejemplo, no sacan provecho (o asumen el riesgo) de oportunidades para vender más. Producen una cantidad limitada de productos al día, independientemente de si es día de mercado. Su objetivo principal es vender todos los productos fabricados.
Perspectivas limitadas y a corto plazo	Empiezan a funcionar con poca planificación y pueden aparecer y desaparecer de la noche a la mañana.
Activos fijos limitados	Los gastos iniciales suelen ser pequeños. Pueden requerir bienes básicos como muebles, cacerolas, neveras, ganado, semillas, etc.
Poca inversión	A menudo las personas microempresarias no piensan en crecer e invierten lo mínimo en el negocio.
Habilidades tradicionales	Las personas microempresarias suelen adquirir competencias de manera autodidacta, mediante la práctica.
Tecnología tradicional	Las microempresas suelen usar tecnología sencilla o tradicional.
Trabajo familiar	Cuando las personas microempresarias necesitan más mano de obra, suelen recurrir a un familiar en lugar de contratar a un asalariado.
Mezcla con la economía familiar	Las personas microempresarias no suelen separar su negocio del presupuesto familiar. Si ellas o un miembro de su familia necesitan dinero para alimentos o medicinas, lo toman directamente de los beneficios del ME.
Analfabetismo total o parcial	Es posible que las personas microempresarias no sepan leer o escribir.
Mínima diversificación de la producción o valor añadido	Las personas microempresarias tienden a vender los mismos productos que otras muchas en el mercado.
Contabilidad limitada	La mayoría de las personas microempresarias no llevan registros escritos. Mantienen una contabilidad informal, recibiendo el dinero y guardándolo en el bolsillo. Es posible que no puedan determinar si su microempresa es rentable.
Sin acceso a créditos o seguros	Muchas personas microempresarias no tienen acceso a mecanismos formales de estabilización de ingresos como el crédito y/o los seguros. Esto se suele atribuir a la falta de instituciones formales que ofrezcan tales servicios, especialmente en zonas remotas, y por otra parte muchas entidades no consideran solventes a hogares con recursos escasos. <sup>4</sup>

«Cada mañana compro los ingredientes con el dinero que tengo en el bolsillo, y si al final del día tengo más dinero en el bolsillo del que tenía por la mañana, ¡ha sido un buen día!»

Testimonio de una persona beneficiaria

3. Microeconomic Initiatives: Handbook.

4. Microeconomic Initiatives: Handbook.



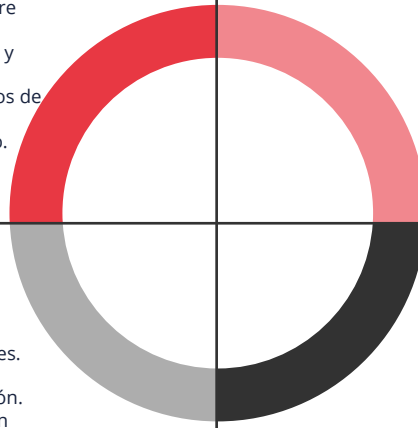
## Análisis DAFO de los programas de ME

### Fortalezas

- Respeto por la dignidad de las personas beneficiarias
- Gran apropiación y sostenibilidad
- Adecuado para hogares vulnerables, requiere motivación y habilidades básicas
- Ofrece una solución para entornos urbanos y periurbanos.
- Adaptable a diferentes actividades de medios de vida.
- Viable en fases de recuperación y desarrollo.

### Oportunidades

- Sirve como trampolín al microcrédito.
- Integración con programas de otras unidades.
- Puede ser una estrategia de salida para programas de emergencias y de recuperación.
- Enfoque con mejor relación coste-eficacia en comparación con otras actividades de medios de vida.



### Debilidades

- Intensivo en recursos humanos y económicos.
- El equipo debe tener capacidades técnicas para implementarlo y/o estrecho contacto con unidades técnicas de la Administración pública o con organizaciones externas.
- Las personas beneficiarias tienen menos responsabilidades y apropiación que cuando reciben microcréditos.
- Requiere espíritu emprendedor y habilidades básicas de gestión.
- Más difícil de implementar que los programas de asistencia estándar.
- Escala limitada.

### Amenazas

- A veces se usa el ME como respuesta cuando las personas tienen necesidades o prioridades diferentes.
- Expectativas poco realistas del personal que no tiene experiencia en ME.
- Amenaza para la imagen de CR/MLR si no ofrece respuestas alternativas para hogares vulnerables excluidos por falta de habilidades o motivación.
- Poco interés o apoyo por parte de algunos consejos de dirección de Sociedades Nacionales, adó que estos programas requieren más habilidades técnicas que otros programas.

FICR/Filipinas





Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



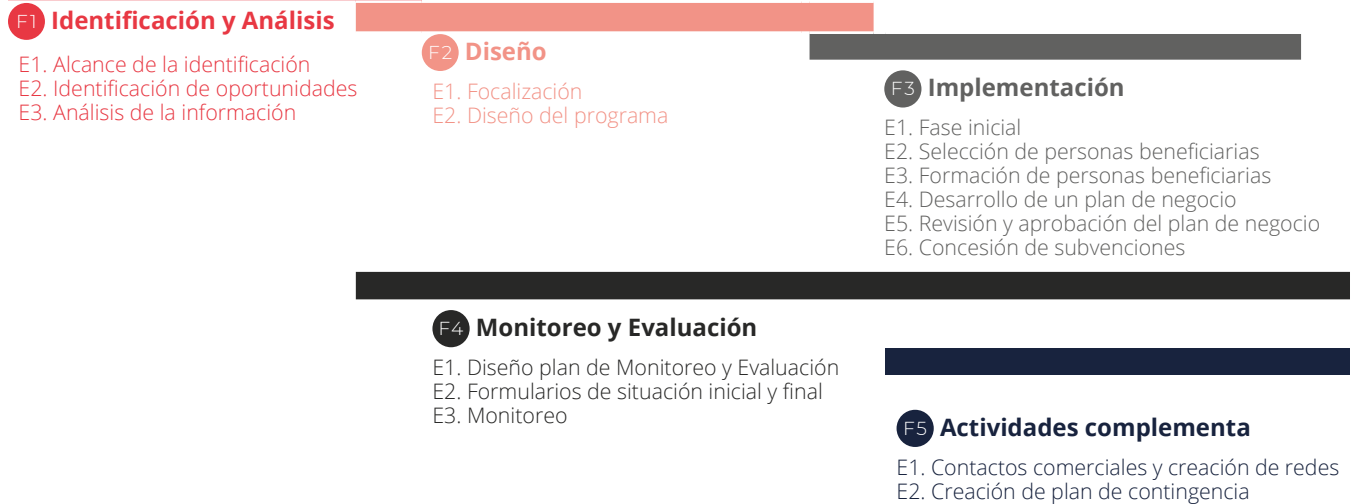
Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## 3. Fases y etapas de los programas de apoyo al ME

### Esquema



### F1 Identificación y Análisis

En esta fase, la guía avanza a través de cada una de las etapas del proceso de identificación de oportunidades de ME en un contexto determinado. Presenta las herramientas correspondientes que se incluyen en la Caja de Herramientas para planificar la identificación, reunir y revisar la información secundaria, adaptar herramientas para la recogida de información primaria y preparar el trabajo de terreno. También se encontrarán herramientas para sistematizar la información recogida y para analizarla de manera que sea útil en el proceso de toma de decisiones.

### F2 Diseño

Partiendo de los análisis anteriores, se apoya en el proceso de diseño de la intervención, incluyendo el estudio de viabilidad para este tipo de programas. Lo primero es la selección de la población beneficiaria para asegurarse de que la asistencia llega a quienes la necesitan en la forma y cantidad adecuada; se ofrecen orientaciones y herramientas para establecer el enfoque, los indicadores y los mecanismos de focalización. Durante la fase de diseño, se guía a los equipos y se les brinda herramientas para ayudarles a desarrollar el plan de acción operativo.

### F3 Implementación

Esta fase incluye orientaciones para poner en marcha los recursos y las capacidades internas durante la fase inicial. Continuando con la selección de personas beneficiarias y su formación para desarrollar su idea y su plan de negocio. Estas personas reciben igualmente formación sobre aspectos básicos de la gestión empresarial, además de reforzar o actualizar sus competencias técnicas.

Esta etapa incluye orientaciones y herramientas para acompañar a las personas beneficiarias en el desarrollo de su plan de negocio, tras lo cual los ME viables recibirán una subvención de inicio de actividad que puede ser en efectivo o en especie.

### F4 Monitoreo y Evaluación

En esta fase, la guía ofrece orientaciones y herramientas para monitorear el progreso frente a los objetivos e indicadores, así como para efectuar un seguimiento y acompañamiento de los ME para ayudar a resolver los problemas que puedan surgir en relación con la gestión empresarial. Aunque el apartado de Monitoreo y Evaluación se encuentra al final de esta guía, se trata de un proceso que comienza con el propio diseño de la intervención y está presente en las diferentes fases de manera transversal.

### F5 Actividades complementarias

Al comenzar con un ME es esencial tener en cuenta la relación con el mercado, tanto con la clientela como con la competencia. Esta etapa está dedicada a los contactos comerciales y la creación de redes.

La guía también ofrece orientaciones y herramientas para apoyar a las personas que tienen un ME en su camino hacia la resiliencia, incluyendo la creación de un plan de contingencia. Las personas microempresarias no suelen ser conscientes de los riesgos a los que se enfrentan sus negocios y no tienen acceso a información que pueda ayudarlas a prepararse para los riesgos potenciales. Los principales factores que dificultan la creación de planes de contingencia en ME es la falta de conciencia de los riesgos, así como la falta de información, herramientas y tecnología para elaborar el plan de contingencia.

## Transversalización de CEA y PGI

Los programas de apoyo al ME deben tener en cuenta la "Participación comunitaria y rendición de cuentas a la comunidad" (Community Engagement and Accountability, CEA en sus siglas en inglés) durante todo el ciclo del



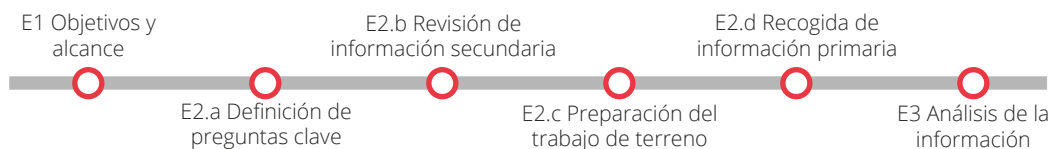


programa. Se deberán usar las herramientas de comunicación más adecuadas para escuchar las necesidades de las personas, su *feedback* y sus reclamaciones, asegurando su participación en el programa. Este apartado explica igualmente el enfoque de "Protección, Género e Inclusión" (PGI) que se debe tener en cuenta a lo largo del ciclo de los programas de ME.

## F1 Identificación y análisis

Esta primera fase presenta paso a paso el proceso de identificación y análisis de las oportunidades de ME en la zona objetivo. Es importante destacar que esta fase se puede llevar a cabo en diferentes momentos del ciclo del programa: al principio, para definir y diseñar la intervención (como se presenta en esta guía), o bien una vez que se ha iniciado el programa (durante la Fase Inicial), para ayudar a las personas beneficiarias a escoger oportunidades de negocio.

La fase se divide en tres etapas. En la etapa 1 se definen los objetivos y el alcance de la identificación. En la etapa 2 se explica cómo llevar a cabo la identificación de oportunidades de ME. En la etapa 3, la información recopilada durante la identificación se analiza para fundamentar el diseño del programa.



### E1. Definir el objetivo y el alcance de la identificación

#### RESUMEN

Antes de llevar a cabo una identificación de oportunidades de ME, es necesario definir los objetivos que se buscan, los resultados que se esperan, y el alcance y tipo de la identificación.

Para esto, los equipos de programas deben tener en cuenta:

- la zona objetivo, especialmente si se trata de un contexto rural, urbano o periurbano;
- el calendario de la identificación (si está destinada al diseño de un programa nuevo o si se realiza en el marco de un programa que ya se está implementando);
- el enfoque del programa (p. ej. si la selección de actividades de ME la decidirá el propio diseño del programa o las personas beneficiarias, la duración del programa, el desarrollo de capacidades, etc.);
- la relación coste/beneficio de la actividad de identificación en relación con el alcance del programa de ME (número de personas beneficiarias que se apoyarán, coste del ME por persona, duración, etc.).

En los **contextos rurales**, la identificación de oportunidades de ME tendrá un componente de peso vinculado a las actividades primarias existentes en la zona objetivo y, en consecuencia, las oportunidades que existen en las cadenas de valor y los mercados. El éxito de un ME depende en gran medida de la oferta y la demanda existentes de productos y servicios, así como de los recursos disponibles. En un **contexto urbano**, por otra parte, las oportunidades están vinculadas a los sectores de procesado, artesanía y servicios. El éxito de un ME en tal contexto depende mucho del valor añadido que ofrezca en comparación con la competencia y, por consiguiente, de las características de los productos/servicios y de la eficiencia de los procesos. El alcance o tipo de identificación en un contexto urbano puede ser menos exhaustivo y principalmente orientado a identificar los factores de éxito o las capacidades y obstáculos concretos de los grupos objetivo (migrantes, jóvenes, personas con discapacidad, etc.).



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## Ejemplo: Identificación de oportunidades de ME

### Objetivo:

El objetivo de la identificación es diseñar un programa de ME a medio a largo plazo (2-3 años) para apoyar a migrantes jóvenes (hombres y mujeres) mediante actividades de inclusión socioeconómica.

- Contexto: zona urbana y periurbana.
- Ámbito geográfico: zonas de las principales ciudades del país (5 ciudades).

### Resultados esperados:

Los resultados que se esperan de esta identificación son:

- obtener una lista de las principales actividades microempresariales que llevan a cabo las personas jóvenes (hombres y mujeres); identificar los ME más exitosos y sus factores de éxito;
- valorar las capacidades, la experiencia y las preferencias de la juventud migrante, así como los obstáculos a los que se enfrentan para iniciar y desarrollar una actividad generadora de ingresos;
- definir las actividades complementarias que se podrían implementar en el marco del programa de ME para superar los obstáculos a los que se enfrenta el grupo objetivo (sociales, legales, etc.).
- hacer un listado de los recursos y servicios existentes (centros de formación, etc.) que facilitan o permiten la creación de microempresas;
- definir el coste medio por persona beneficiaria de la creación de un ME (formación, asesoría, capital inicial, kit de inicio de actividad, etc.).

## ¿Cómo decidir el alcance de la identificación?

### Alcance de la identificación:

La organización llevará a cabo una identificación "light" de oportunidades económicas. Dado que se trata de un contexto urbano, la lista de ME viables podría ser extensa, por lo que es preferible recoger información cualitativa (entrevistas y FGD) para identificar los factores de éxito y los costes de inicio de actividad.

La identificación se centrará en otros aspectos, como los recursos disponibles, las capacidades y obstáculos de los grupos destinatarios o los actores que trabajan en inclusión socioeconómica de personas migrantes.

La metodología de identificación de ME hará hincapié en la revisión de información secundaria y en la recogida de información primaria mediante entrevistas con informantes clave y grupos de discusión focalizados.



Centro de Recursos de Medios de Vida/Líbano

Para definir el alcance de la identificación, es importante tener en cuenta el **ámbito geográfico** en dónde se van a identificar oportunidades de ME. En áreas geográficas muy extensas (nivel regional - varios países) o en zonas en las que hay mucha presencia de actores trabajando en ME, se recomienda que una de las fuentes principales en que se centre la identificación sea la **revisión de información secundaria**, y partiendo de dicho análisis se defina el nivel de profundidad de la recogida de información primaria.

El **momento en que se lleve a cabo la identificación** también influye en sus objetivos y alcance. En caso de que la identificación se lleve a cabo para diseñar un nuevo programa, será necesario contemplar aspectos que condicionarán las características del programa, como los costes de implementación de potenciales ME.

El **enfoque del programa** también determina el tipo de identificación. Si el programa ofrece una lista cerrada de ME viables para que las personas beneficiarias escojan, será necesario realizar una identificación de oportunidades más en profundidad. Por el contrario, en el caso de un programa que incluya una gran variedad de ME para elegir en función de los intereses o la decisión de la persona beneficiaria, la labor de identificación puede ser más liviana, centrándose más en los factores de éxito que en llegar a una lista corta de ME viables.

Por último, se debe valorar la **relación coste/beneficio de la actividad**, por lo que no se recomienda llevar a cabo identificaciones en profundidad (normalmente costosas) para programas que apoyan a un número pequeño de personas beneficiarias, o cuya contribución (en tiempo y coste) sea limitada. En esos casos, es preferible realizar una identificación "light" (centrada principalmente en entrevistas con informantes clave y grupos de discusión focal) y un monitoreo más individualizado de los ME durante la fase de implementación.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## La identificación de oportunidades de ME puede tener distintos fines

### A nivel de diseño de programas:

- Seleccionar ME viables (lista corta o lista larga, en función del enfoque).
- Identificar necesidades y factores de éxito de los ME.
- Calcular los costes del apoyo al ME por persona beneficiaria (costes de formación, capital inicial, kit de inicio de actividad).
- Identificar recursos y servicios disponibles (facilitadores de ME).

### A nivel de las personas beneficiarias:

- Informar sobre las oportunidades y obstáculos del ME.
- Informar sobre los gastos e ingresos del ME.
- Informar sobre las cualificaciones o habilidades necesarias para desarrollar cada tipo de microempresa.
- Informar sobre leyes y normativas.

## CONSEJOS



Definir el objetivo, los resultados esperados y el alcance de la identificación junto con el equipo. Preguntarse en equipo por qué se está realizando una identificación, qué se necesita sacar de ello y cuáles son los resultados esperados.



Definir los objetivos y los resultados esperados con el mayor grado de precisión posible, eso ayudará también a delimitar el tipo de identificación a realizar. Por ejemplo, si se buscan oportunidades de ME, es mejor precisar más lo que se busca: los ME que funcionan rápido (plazo de inicio breve), los que generan ingresos elevados, aquellos que son más duraderos, etc.



Definir qué tipo de identificación se necesita (alcance de la identificación) en base a los criterios enumerados (tipo de contexto, número de personas beneficiarias, momento de la identificación, etc.), teniendo en cuenta al mismo tiempo la relación coste/beneficio de esta actividad en relación con el programa en general.



En muchos casos, especialmente en contextos de desastres o lugares donde trabajan muchos actores humanitarios, se puede llevar a cabo un estudio conjunto, si otras organizaciones están interesadas.

## 2. Identificación de oportunidades de ME

### RESUMEN

La segunda etapa se centra en el proceso de recogida de información para la identificación de oportunidades de ME.

La identificación de oportunidades de ME es un estudio de mercado destinado a ver qué oportunidades hay en el mercado local y cómo encajan con los intereses de las comunidades y grupos destinatarios, así como a valorar qué recursos y servicios están disponibles en la zona objetivo para facilitar la implementación del ME.

Se debe llevar a cabo teniendo en cuenta los tres ejes o dimensiones interactivas siguientes:

- **Mercado (oferta y demanda):** oportunidades comerciales o lagunas en el mercado para el producto o servicio que vayan a producir/vender quienes inicien un ME.
- **Perfil de las personas beneficiarias:** intereses, habilidades y experiencia del grupo destinatario y obstáculos a los que se enfrentan para iniciar y llevar un ME.
- **Disponibilidad de recursos y servicios:** contemplando tanto los necesarios como los disponibles: recursos (naturales, físicos, etc.), servicios (financieros, técnicos, etc.), infraestructuras, etc. que faciliten y/o apoyen la creación de un ME. También es fundamental comprender las leyes y normativas que rigen los mercados, así como sus normas y prácticas.

### Pasos para llevar a cabo la identificación:



## a) Definir las preguntas clave e identificar las fuentes de información

### RESUMEN

En base a los objetivos y los resultados esperados de la identificación de oportunidades de ME tal y como se hayan definido en la etapa anterior (E1), el proceso de recogida de información secundaria y primaria está destinado a responder a las "preguntas clave" cuyas respuestas queremos obtener mediante la identificación. En ese sentido, lo primero que tenemos que hacer es identificar y definir esas preguntas clave, e identificar igualmente las fuentes que las pueden responder. Esto determinará cómo usar las herramientas de recogida de datos en esta etapa (E2) y el posterior proceso de análisis (E3).

La Tabla 2 muestra un ejemplo (no exhaustivo) de preguntas clave organizadas según los tres ejes (oportunidades del mercado, perfil de las personas beneficiarias, recursos y servicios disponibles) y las principales fuentes de información que se podrían consultar.

Tabla 2

Eje	Preguntas	Preguntas
		<p><b>Información secundaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planes nacionales/regionales de desarrollo económico</li> <li>Informes, estudios de mercado, evaluaciones, etc. realizadas en la zona por otras organizaciones, agencias, autoridades locales, etc.</li> <li>Esquemas del sistema de mercado (flujos del mercado)</li> <li>Zonas de medios de vida. Informes HEA/HES</li> </ul> <p><b>Informantes clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cámaras de Comercio</li> <li>Ministerios de Planificación, Industria, Comercio, etc.</li> <li>Servicios técnicos o de divulgación (sectorial)</li> <li>Autoridades locales (de la zona estudiada)</li> <li>Centros de formación profesional</li> <li>Instituciones microfinancieras</li> <li>Otras organizaciones que trabajen en iniciativas de desarrollo económico (ONU, ONG nacionales o internacionales, etc.)</li> <li>Empresas, negocios, gremios empresariales</li> <li>Comerciantes, sindicatos</li> <li>Consumidores/as</li> </ul>
<b>Mercado (oferta y demanda)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué productos y servicios son los más demandados?</li> <li>¿La demanda de qué productos o servicios no está cubierta por la oferta actual (nichos de mercado)? ¿Por qué motivo? ¿Por qué el mercado no satisface la demanda de esos productos o servicios?</li> <li>¿Dónde los obtiene la población?</li> <li>¿Cuáles son los sectores principales en la zona objetivo (primario, secundario, terciario)?</li> <li>¿Cuáles tienen mayor potencial (ahora y en el futuro próximo)?</li> <li>¿Quiénes son los actores (mayoristas, distribuidores, fábricas, etc.) en esos sectores potenciales?</li> </ul>	



Tabla 2

Eje	Preguntas	Preguntas
Perfil de las personas beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los principales intereses de la población destinataria?</li> <li>¿Qué habilidades y competencias tienen?</li> <li>¿Qué actividades generadoras de ingresos realizan actualmente?</li> <li>¿Qué experiencia tienen?</li> <li>¿A qué obstáculos se enfrentan, cuál es su situación, qué necesidades tienen?</li> </ul>	<p><b>Información secundaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de empleo (tasa de empleo por sector del grupo o grupos destinatarios)</li> <li>Línea de base o informes (de nuestra organización)</li> <li>Informes de otras organizaciones que trabajan con el grupo o grupos destinatarios</li> </ul> <p><b>Informantes clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo o grupos destinatarios</li> <li>Asociaciones formadas por miembros del grupo o grupos destinatarios</li> <li>Ministerio de Asuntos Sociales</li> <li>Organismos públicos dedicados a Mujeres, Migración, Juventud, etc. (orientados al grupo o grupos destinatarios)</li> <li>Instituciones u otras organizaciones que trabajen con el grupo o grupos destinatarios (ONG nacionales o internacionales, etc.)</li> <li>Autoridades locales (de la zona estudiada)</li> <li>Centros de formación profesional</li> <li>Instituciones microfinancieras</li> </ul>
	Disponibilidad de recursos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué recursos y servicios hay disponibles en la zona objetivo?</li> <li>¿En qué estado se encuentran las infraestructuras, servicios y suministros públicos en la zona objetivo?</li> <li>¿Qué recursos y servicios están disponibles para la población destinataria (crédito, formación, etc.)?</li> <li>¿Qué planes tiene el Estado (u otros actores implicados) para facilitar el acceso a recursos/servicios en la zona objetivo?</li> <li>En contextos rurales, ¿qué nivel de acceso a las tierras / insumos productivos tiene el grupo o grupos destinatarios?</li> <li>Reflejar qué recursos ofrecerá el programa, durante cuánto tiempo, su ámbito geográfico, el número de personas beneficiarias.</li> </ul>

**CONSEJOS**



Definir las preguntas clave y las fuentes/informantes en función del contexto, los objetivos y las condiciones.



En contextos rurales, es esencial identificar las principales cadenas de valor / sistemas de mercado basados en los sectores potenciales (principalmente el sector primario) y las oportunidades existentes en tales cadenas de valor.



Respecto al grupo o grupos destinatarios, además de las preguntas sobre su experiencia y sus preferencias, hay que asegurarse de abordar temas como la situación legal, el acceso a la tierra y/o otros recursos, etc., dado que estos aspectos pueden influir en la identificación y descartar algunas posibilidades para el grupo o grupos destinatarios.



## b) Revisión de información secundaria

### RESUMEN



Al igual que en cualquier otro tipo de identificación, se empieza con el estudio de la documentación disponible de fuentes secundarias; eso supone recopilar y analizar la información que ya existe sobre el ME en la zona de intervención, normalmente en forma de informes escritos, documentos o datos de otras organizaciones, autoridades locales o instituciones sociales (véase la tabla anterior). Este ejercicio nos permite hacernos una idea general de la situación e identificar las lagunas de información (la información que falta o no está actualizada) antes de recopilar información primaria.

Una vez que identifiquemos las lagunas, podemos determinar de qué fuente se puede obtener la información que falta y ajustar las herramientas de recogida de datos primarios en función de estas ausencias de información.

### CONSEJOS



Analizar exhaustivamente toda la información secundaria disponible antes de comenzar la recogida de información primaria.



Sistematizar el proceso de análisis de la información secundaria recopilando los principales datos/información y clasificándolos según el tipo de información que ofrecen respecto a los tres ejes (o a qué pregunta clave responden: ver apartado anterior).

### HERRAMIENTAS



[F1.E2.b.H1 Esquema información secundaria y actores implicados](#)

Este documento incluye una lista de los principales actores y recursos, una lista de verificación de información sobre el contexto a tener en cuenta a nivel general/regional y local, un listado de fuentes fiables en internet, etc.



[F1.E2.b.H2 Sectores potenciales y flujos de mercado](#)

Esta herramienta ofrece un modelo sencillo para redactar un resumen de las conclusiones sobre sectores potenciales en los que desarrollar los ME tras analizar la información secundaria.

## c) Preparar el trabajo de terreno

### RESUMEN



En este paso, el equipo de identificación llevará a cabo todos los **preparativos previos a la recogida de datos primarios**.

Para tal fin y con ayuda del equipo del programa (principalmente el equipo en el terreno) o con ayuda de las oficinas locales de la Sociedad Nacional en la zona objetivo, se identificará lo siguiente:

- Comunidades/localidades o vecindarios/ciudades en la zona objetivo (población, distancia), mercados (frecuencia, tipo, accesibilidad) o zonas comerciales, actores clave presentes en la zona de identificación.
- Se añadirán a esta información otros datos relevantes identificados en la fase de revisión de información secundaria.

Con esta información y en base al alcance de la identificación que se ha establecido previamente (E1), se desarrolla un plan de trabajo de terreno para cada zona de identificación. La agenda del plan de trabajo debe incluir visitas a las principales localidades y mercados o zonas comerciales, y entrevistas o encuestas a los actores o informantes clave.

En el marco de la fase preparatoria, el equipo de identificación trabajará en el desarrollo o adaptación de herramientas de recogida de información primaria.

El equipo implicado en la identificación debe tener claros sus objetivos, la metodología, el uso de herramientas y el software. Por lo tanto, en caso de que el equipo no haya participado desde el principio en el diseño de herramientas, se puede incluir una sesión de formación al principio de la visita al terreno.

## HERRAMIENTAS



### [F1.E2.c.H1 Herramienta preparación trabajo de terreno](#)

Esta herramienta describe los principales elementos que debe contener el plan de trabajo, así como recomendaciones/consejos para su redacción.










## d) Recogida de información primaria

Durante esta fase, se recogerá información de primera mano y actualizada para completar la identificación. Siguiendo el plan de trabajo, se realizarán entrevistas con informantes clave, observación directa de mercados, grupos focalizados y encuestas. Las herramientas que se proponen en este apartado son ejemplos que se deberían adaptar al contexto específico y a los objetivos concretos de la identificación de oportunidades de ME.

Se deben adaptar las preguntas para que encajen mejor en el contexto local: mercados, productos, tipos de empresas, prácticas locales, y por supuesto expresiones lingüísticas.

La Tabla 3 a continuación contiene una lista de las **diferentes herramientas** que se pueden usar para cada tipo de **informante clave**.

Tabla 3

Informante/Fuente	Tipo de información recogida	Herramientas
<b>Encuesta</b>		
 <p>Grupo(s) destinatario(s) Población general / Consumidores/as Comerciantes / Pequeños negocios / Artesanado / Talleres</p>	Cuantitativa	 <p><a href="#">F1.E2.d.H1.i Encuesta grupo destinatario</a> <a href="#">F1.E2.d.H1.ii Encuesta a consumidores-as</a></p>
<b>Grupos de discusión focal</b>		
 <p>Grupo(s) destinatario(s) Población general / Consumidores/as Trabajadores/as Comerciantes / Pequeños negocios / Artesanado, etc.</p>	Cualitativa	 <p><a href="#">F1.E2.d.H3 Grupos de discusión focalizados</a></p>
<b>Entrevistas semiestructuradas</b>		
 <p>Informantes clave (instituciones, otras organizaciones, asociaciones, representantes de grupos destinatarios, empresas, autoridades locales, etc.)</p>	Cualitativa	 <p><a href="#">F1.E2.d.H2 Entrevistas semiestructuradas (autoridades locales, empresas locales, instituciones de formación)</a></p>
<b>Observación directa</b>		
 <p>Mercados locales Mercados centrales Nodos de transporte Distritos empresariales Zonas comerciales</p>	Visión general de la actividad económica	 <p><a href="#">F1.E2.d.H4.i Plantilla de observación del mercado (contexto urbano)</a>  <a href="#">F1.E2.d.H4.ii Plantilla de observación del mercado (contexto rural)</a></p>



## CONSEJOS

- ✓ Decidir el tipo de herramienta que usar en función de la persona informante.
- ✓ Para las encuestas, calcular qué muestra se requiere para que los datos sean extrapolables / válidos para análisis. Se puede usar una calculadora de tamaño de muestra (ver sugerencia abajo en "Referencias").
- ✓ En la medida de lo posible, se recomienda realizar encuestas digitalmente, para evitar el proceso de introducción manual de datos, mediante aplicaciones como KOBO, ODK o Google Forms.
- ✓ Se recomienda usar las herramientas de observación directa al principio de la recogida de datos primarios, para ajustar las otras actividades (entrevistas, encuestas) si es necesario.
- ✓ Intentar limitar el número de preguntas a las relevantes para los fines del estudio y evitar la "tentación" de incluir muchas preguntas que, aunque sean interesantes, no aportan nada al estudio.
- ✓ Asegurarse de enumerar todos los recursos necesarios, incluyendo tanto los recursos humanos (y las competencias requeridas), como los materiales (dispositivos y software de recogida de datos, equipos fijos, desplazamientos y dietas, medios de transporte, etc.) y de presupuestarlo todo.
- ✓ Hacer los trámites necesarios para organizar el trabajo en terreno, nombrar a las personas que realizarán las tareas, solicitar permisos, vehículos, alojamiento, etc.
- ✓ Probar las herramientas y modificarlas si es necesario antes de comenzar las visitas.
- ✓ Incluir sesiones de cierre (recapitulativas) al final de cada jornada (o al principio de la siguiente) para poner en común las principales lecciones aprendidas en las actividades del día, los cambios en la planificación o detalles a revisar en las herramientas.

## REFERENCIAS

- [Calculadora tamaño de muestra de Raosoft, Inc. \(en inglés\)](#)
- [KoBoToolbox | Herramientas de recogida de datos en contextos complejos \(en inglés\)](#) es un software libre para diseñar encuestas y recoger datos digitalmente con y sin conexión a internet, a través de cualquier dispositivo móvil.
- [Herramienta 16: Guidance on running a focus group - Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja \(ifrc.org\) \(en inglés\)](#)
- [Focus group discussion | EVCA \(ifrcvca.org\) \(en inglés\)](#)

FICR/Uganda







Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## E3. Análisis de la información

### RESUMEN

Esta última etapa consiste en analizar la información (primaria y secundaria) recogida en el marco de la identificación de oportunidades de ME para llegar a los resultados esperados que se definieron al principio del proceso (**lista de oportunidades de ME para personas jóvenes, lista de obstáculos, etc.**). Es importante tener esos objetivos en mente durante el proceso de análisis para centrarse en aquello que queremos obtener y evitar perderse en la información obtenida.

Registrar la información cualitativa de forma sistemática y organizada es fundamental para su posterior análisis. Cuanto más estructurada esté la información, más sólida será para apoyar el análisis de oportunidades. En ese sentido, el registro y posterior análisis de la información cualitativa puede seguir la estructura de las "preguntas clave" que se definieron al principio del proceso (E2a), para asegurarse de que se centra en los resultados esperados.

En cuanto a la información cuantitativa (encuestas), el análisis se realizará siguiendo el mismo proceso que con la información cualitativa, centrándose en complementar la información para permitir que los resultados sean extrapolables/generalizables y validar las tendencias obtenidas del análisis cualitativo (en términos de oportunidades de ME, preferencias de los grupos destinatarios, obstáculos, etc.).

Una vez que la información se haya registrado y analizado sistemáticamente, se deben redactar los informes y compartir las conclusiones con los miembros del equipo y los socios pertinentes (p. ej. se puede organizar un taller).

### CONSEJOS

- ✓ Incluir la transcripción de la información recogida en el plan de trabajo (una selección y, dependiendo del contexto, su traducción).
- ✓ Desarrollar un modelo de análisis conjunto de la información obtenida (ver la herramienta sugerida: F1.E2.s3.T1) en base a los resultados esperados.
- ✓ Es fundamental triangular la información, es decir, cotejar la información obtenida en diferentes fuentes y con distintas herramientas.
- ✓ Tener siempre presente (durante el proceso de análisis) los objetivos y los resultados esperados. Evitar perder tiempo analizando información que no es relevante para el estudio.

### HERRAMIENTAS



#### [F1.E3.H1 Introducción de datos cualitativos - análisis](#)

La herramienta está concebida para ayudar a registrar sistemáticamente la información cualitativa obtenida por medio de las herramientas de entrevistas a informantes clave y grupos de discusión focal y así facilitar el proceso de análisis. La herramienta está estructurada en coherencia con los tres ejes de estudio: mercado (oferta y demanda), perfil de las personas beneficiarias y disponibilidad de recursos y servicios. Sigue las "preguntas clave" propuestas en el paso S2a para la recogida de datos.

- En la Hoja 1 se recoge la información recogida en las entrevistas con informantes clave.
- En la Hoja 2 se recoge la información recogida en los Grupos de discusión focalizados.

Se pueden añadir más hojas para introducir otras informaciones obtenidas durante la identificación (información secundaria, encuestas, observaciones, etc.) siguiendo la misma lógica (ejes, preguntas clave).



#### [F1.E3.H2 Identificación de oportunidades de ME](#)

Esta herramienta se basa en la lista de oportunidades de ME identificadas durante esta fase. Permite evaluarlas y asignarles una puntuación a través de la definición de criterios de selección (la herramienta propone criterios como la oferta/demanda, los intereses de los grupos destinatarios, etc.).

La herramienta incluye instrucciones detalladas.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## F2 Diseño

Partiendo de los resultados obtenidos durante la identificación de oportunidades de ME, ya podríamos diseñar la intervención<sup>5</sup>. Estará condicionada por la disponibilidad de recursos, las necesidades y preferencias de la población destinataria, los requisitos de las entidades donantes, la experiencia de las SN y otros condicionantes.

Antes de comenzar el diseño del programa de ME, se debe llevar a cabo un estudio de viabilidad.

### Viabilidad de un programa de ME

Para valorar la viabilidad de un programa de ME durante la fase de diseño, se deben contemplar algunos criterios clave. La siguiente lista de verificación será útil para decidir si un programa de ME es una opción viable:

- Mercados en funcionamiento. Debe haber mercados en activo y accesibles para la población destinataria.
- La población objetivo debe ser capaz de cubrir sus necesidades básicas durante el ciclo del programa de ME, hasta que sus ME sean rentables. Si no es así, usarán la ayuda para cubrir sus necesidades en lugar de invertir en sus ME.
- Armonización con las políticas públicas. El apoyo al ME para la población destinataria debería estar armonizado con las políticas públicas nacionales.
- Preferencias de las personas beneficiarias. El ME debería formar parte de las actividades económicas que interesan y motivan a la población destinataria.
- Las personas requieren cierto nivel de estabilidad para emprender un negocio. No es sencillo implementar programas de ME con personas en movimiento.
- Duración del programa. Los programas de ME deberían tener una duración suficiente para apoyar la creación o recuperación de microempresas y acompañarlas o asesorarlas.

Los siguientes criterios también se deberían considerar y abordar en el diseño del programa, si procede:

- En consonancia con las dinámicas tradicionales (de la comunidad). Los ME deben ser socialmente aceptables para la población destinataria (p. ej. en ciertos países las mujeres no llevan negocios individualmente, pero sí pueden hacerlo colectivamente).
- La SN y la capacidad de sus organizaciones socias para implementar programas de ME.

Los programas de ME son relevantes en fases de recuperación temprana, recuperación y desarrollo.



Centro de Recursos de Medios de vida  
/Sudan

5. En algunos proyectos con el tiempo limitado, la identificación de oportunidades de ME se realiza en base a la información secundaria y no es necesario seguir todos los pasos sugeridos en la Fase 1.



## E1. Focalización

### RESUMEN

La focalización es el proceso de establecer los criterios para identificar y seleccionar a las personas o grupos destinatarios de la asistencia en función de sus necesidades o vulnerabilidad. En el caso de los programas de apoyo a ME, además de los criterios de vulnerabilidad, deberíamos considerar igualmente la motivación para emprender la actividad prevista, habilidades y conocimientos de la persona necesarios para realizar la actividad propuesta, y sus conocimientos del mercado que ya hemos analizado como uno de los tres ejes de la fase de identificación (identificación de personas beneficiarias).

Aunque puede ocurrir que las limitaciones y las circunstancias contextuales del programa ya determinen los perfiles de las personas beneficiarias en la propuesta aprobada, el proceso de focalización debería tener en cuenta los siguientes pasos, con el fin de adoptar un enfoque transparente, coherente y que esté a la altura, equilibrando la necesidad de responder rápidamente con el deseo de minimizar los errores:



Establecer enfoque de focalización



Criterios de selección



Escoger mecanismos de focalización



### ENFOQUES DE FOCALIZACIÓN

Se pueden usar diferentes enfoques para focalizar a las poblaciones vulnerables: geográfico, socioeconómico, general, etc. (ver herramienta [F2.E1.H1](#)). Ningún enfoque para establecer criterios de focalización de poblaciones vulnerables es perfecto: todos tienen sus pros y sus contras en función del contexto. Para captar una comprensión multidimensional de la vulnerabilidad, se usarán numerosos criterios y una combinación de enfoques de focalización. Respecto a los criterios de vulnerabilidad, se deberían añadir criterios específicos para el apoyo a ME que permitan captar la idoneidad, motivación, habilidades y competencias de las potenciales personas beneficiarias. Cuando se focaliza a empresarias y empresarios, también se debe tener en cuenta si tienen experiencia previa o no, si estamos focalizando personas o grupos, etc.

### CRITERIOS DE SELECCIÓN

Los criterios de selección pueden centrarse en hogares o en personas, pero siempre deben estar bien definidos y ser medibles. Todos los actores implicados relevantes deben participar en la definición de los criterios. Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Vulnerabilidad: por ejemplo, falta de fuentes de ingresos, pérdida de bienes de producción, hogares con todos los miembros adultos desempleados, etc.
- Motivación: motivación de la persona beneficiaria para emprender la actividad prevista en base a una entrevista personal.
- Habilidades y conocimientos: habilidades que ya tiene la persona (lingüísticas, etc.) que sean necesarias para realizar la actividad propuesta, conocimientos del mercado, años de experiencia en el sector, conocimientos informáticos, alfabetización y rudimentos de cálculo, etc.
- Experiencia: experiencia de la persona beneficiaria trabajando en la actividad propuesta.
- Condiciones previas: existencia de condiciones y recursos elementales para asegurar el éxito del programa (p. ej. estudio de mercado, presupuesto asignado, fuentes de energía para herramientas eléctricas, espacio necesario, legalización del negocio, homologación de diplomas/certificados).

En el documento [Focalización en entornos urbanos y rurales - Guía y Herramientas - Centro de Medios de Vida](#) se puede encontrar una serie de criterios de vulnerabilidad sugeridos para cada enfoque de focalización.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

Por otra parte, al definir los criterios se pueden incluir:

1. Criterios de exclusión y/o inclusión que determinarán la elegibilidad.
2. Criterios de priorización que pueden estar ponderados.

## MECANISMOS DE FOCALIZACIÓN<sup>6</sup>

Este es el proceso de identificación de hogares y personas que cumplen los criterios de selección en base a los enfoques de focalización escogidos (ver la herramienta [F2.E1.H1](#)). Se pueden usar diferentes mecanismos de focalización: administrativos, basados en la comunidad, acumulación de criterios, etc.

## CONSEJOS

- ✓ Establecer objetivos claros de focalización.
- ✓ Usar una combinación de métodos de focalización.
- ✓ Actuar con pragmatismo.
- ✓ En función del mecanismo seleccionado y de los criterios, será necesaria una inversión inicial (p. ej. formación al personal y actores implicados relevantes, desplazamientos al terreno para recoger datos, etc.).
- ✓ Implicar a las comunidades, las agencias y las autoridades en todo el proceso de focalización.
- ✓ Crear un espacio público para comentarios y reclamaciones.
- ✓ Usar criterios normalizados y sencillos puede ayudar a reducir la confusión.
- ✓ Se trata de un proceso imperfecto, puede haber errores. Es esencial tener perfectamente claros los criterios de inclusión y exclusión y las medidas de mitigación (como publicar una lista preliminar de personas beneficiarias).

## HERRAMIENTAS



[F2.E1.H1 Resumen de enfoques, criterios y mecanismos de focalización](#)

En esta herramienta se pueden encontrar diferentes enfoques y mecanismos para focalizar a las poblaciones vulnerables.



[F2.E1.H2 Plantilla de focalización](#)

Se incluye una plantilla como herramienta para ayudar en el proceso de establecer los criterios de selección de personas beneficiarias.

## REFERENCIAS

- Se pueden encontrar orientaciones detalladas sobre la focalización en contextos urbanos y rurales (incluyendo consejos, una lista de enfoques de focalización, ideas para elegir indicadores, principales actores implicados en contextos urbanos, adaptación a la respuesta al COVID-19, etc.) en [Focalización en entornos urbanos y rurales - Guía y Herramientas - Centro de Medios de Vida](#).
- [Criterios de elegibilidad emprendedores \(vulnerables\)](#).

## E2. Diseño del programa

### RESUMEN

El Plan de Acción operativo ayuda al equipo implementador a identificar lo que queremos lograr para la población destinataria y cómo lograrlo. Establece prioridades y traza una hoja de ruta para que el equipo no pierda el rumbo de los resultados esperados. El Plan de Acción define la estrategia general de la operación, los objetivos específicos y la estructura en el terreno. Al igual que en cualquier otro programa, el Plan de Acción incluye un resumen, el análisis de situación, el marco lógico, la matriz de riesgos, el plan de RRHH, el presupuesto y el plan detallado de trabajo.

6. Los mecanismos de focalización para seleccionar personas beneficiarias se comentan en el apartado "F3. Implementación - E1. Selección de personas beneficiarias".



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

Muchas fuentes explican cómo aplicar el enfoque del marco lógico. En particular, el Centro de Medios de Vida ha desarrollado una caja de herramientas para guiar este proceso orientada a programas de medios de vida, que se puede consultar [aquí](#).

Dicha guía incluye una herramienta con indicadores específicos para medios de vida, consejos sobre conceptos de gastos que no deberían faltar en los presupuestos de programas de ME, y consejos a tener en cuenta a la hora de elaborar el plan de trabajo.

Los programas de ME tienen diferentes variables que se deberían tener en cuenta durante el diseño del Plan de Acción:

- ME desarrollado por una persona o por un grupo
- Recuperación de ME o inicio de nuevos
- Estatuto jurídico formal o informal
- Entornos rurales y urbanos/periurbanos
- Sector primario, secundario y terciario
- Cuantía de las subvenciones
- Tiempo de implementación
- Actividades complementarias (enlace con los mercados, grupos de ahorro, plan de contingencia)

Los programas de ME suelen ser más intensivos en recursos y requerir más tiempo para afianzarse que las intervenciones ordinarias de asistencia en medios de vida (p. ej. la reposición de bienes como semillas, redes de pesca y herramientas de labranza).

En algunos programas se da la opción de participar como persona o como grupo. Los denominadores comunes de los programas exitosos para grupos son los siguientes:

- **Carácter voluntario:** El grupo debe formarse de manera voluntaria, y todos sus miembros deben tener los mismos derechos y obligaciones.
- **Participación:** Todos los miembros del grupo participan activamente en el programa.
- **Vivir cerca:** Las personas que viven cerca unas de otras tienen más probabilidades de tener los mismos problemas y necesidades.
- **Confianza:** Todos los miembros del grupo deben suscribir y respetar una serie de reglas y confiar unos en otros.
- **Pocos miembros:** La experiencia demuestra que los grupos pequeños (menos de cinco) son más operativos y eficientes. Se recomienda una formación adicional en solución de conflictos y partenariados.

Se recomienda una formación adicional en solución de conflictos y partenariados.

## CONSEJOS

- ✓ Hacer un programa piloto: Asegurarse de que el tamaño del programa piloto permite dedicar el tiempo suficiente a seguir estrechamente a cada hogar apoyado para extraer conclusiones fiables. No tener miedo a probar diferentes enfoques ni a equivocarse. Después de implementar el piloto, el programa puede crecer exponencialmente.
- ✓ El error más común al planificar un programa es plantear metas poco realistas en cuanto al número de personas beneficiarias y solicitar recursos humanos insuficientes.
- ✓ El número de personas beneficiarias y recursos necesarios para lanzar un programa dependerá de si el programa decide apoyar ME existentes que se están recuperando de una crisis, o si trata de apoyar hogares vulnerables que desean iniciar nuevas actividades generadoras de ingresos.
- ✓ Tanto la cantidad como la calidad de los recursos humanos son cruciales para el éxito de un programa. Las visitas a las personas beneficiarias se deben realizar al menos una vez al mes hasta que los ME estén plenamente operativos.
- ✓ Tener presente que parte del monitoreo se puede subcontratar a líderes de la comunidad o derivar a recursos externos y que requiere mucho tiempo. También requiere conocimientos de gestión de datos.
- ✓ Es fundamental evaluar los riesgos que podrían surgir durante la implementación y seleccionar algunas medidas de mitigación mediante un acuerdo entre todas las partes interesadas.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## Determinar la cuantía y las condiciones de la subvención

Uno de los desafíos a la hora de diseñar programas de ME es calibrar la cuantía de las subvenciones. La cuantía media requerida para lanzar un ME varía significativamente de un contexto a otro y en función del tipo de negocio o actividad que apoyemos. Así pues, es necesario tener presente la variedad de actividades o negocios que pueden recibir apoyo.

Por consiguiente, el diseño del programa debería evitar considerar el importe mínimo necesario para lanzar un ME "estándar", y en lugar de eso tratar de determinar cuál sería el importe mínimo necesario que permitiera a la mayoría de las personas beneficiarias lanzar el ME que escojan.

En ciertos contextos puede valer la pena ofrecer subvenciones de distintos importes para diferentes fines.

### HERRAMIENTAS



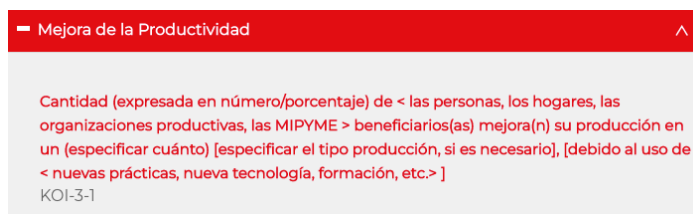
#### [F2.E2.H1 Plan de Acción operativo](#)

El Plan de Acción operativo establece prioridades y traza una hoja de ruta para que el equipo no pierda el rumbo de los resultados esperados.



#### [F2.E2.H2 Indicadores para Apoyo en medios de vida](#)

Lista de indicadores clave (a nivel de resultados) en diseño de programas de medios de vida, que ofrecen una forma armonizada de medir y analizar los resultados de la prestación de apoyo en medios de vida. La herramienta incluye una guía y un documento en Excel en el que los indicadores están agrupados por categoría, junto con su descripción, las fuentes sugeridas y las instrucciones para medir cada indicador. Los indicadores son flexibles y se pueden personalizar para adaptarse a las actividades de ME. Por ejemplo, el indicador KOI-3-1 mide el aumento de la productividad, pero en el caso del apoyo al ME, se podría adaptar a: "Número de microempresas apoyadas que mejoran su producción en XX".



#### [F2.E2.H3 Consejos sobre partidas presupuestarias para apoyo a MEs](#)

Esta herramienta describe los principales conceptos que se deben contemplar al elaborar el presupuesto de un programa de ME. A menudo se pasan por alto los costes logísticos, como los del monitoreo de los ME. La herramienta incluye también las principales partidas que se deberían incluir en el presupuesto.



#### [F2.E2.H4 Plan de trabajo](#)

La herramienta es un modelo de plan de trabajo en Excel que se puede adaptar a las actividades del programa concreto.



#### [F2.E2.H5 Matriz de riesgos y medidas de mitigación](#)

Esta herramienta contiene una lista de riesgos comunes que se deberían contemplar durante la implementación de programas de ME, así como las medidas de mitigación que se podrían aplicar para evitarlos.

### REFERENCIAS

- [Directrices de la FICR para Programas sobre Medios de Vida](#)
- [Caja de Herramientas - Centro de Medios de Vida](#)
- [LRC. Livelihoods. From Objectives to Indicators \(livelihoodscentre.org\)](#)



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## F3 Implementación

### E1. Fase inicial

#### RESUMEN

En esta fase, el objetivo es valorar el contexto y refinar el diseño del programa con las partes interesadas, con el fin de que éste se fundamente más en las evidencias y se adapte mejor al contexto local. Antes de comenzar la implementación, se debe realizar una fase inicial para establecer los mecanismos de coordinación a nivel interno y externo con las partes interesadas relevantes, y los mecanismos de comunicación con las potenciales personas beneficiarias. Además, antes de iniciar el programa se deben planificar muy bien los procedimientos administrativos y de compras para asegurar que se implementa con eficiencia. Las siguientes actividades se pueden llevar a cabo durante esta fase inicial.

Posibles actividades durante la Fase Inicial de los programas de ME:

- **Entablar relaciones con organizaciones sociales locales y/o proveedores de servicios:** Las personas informantes clave suelen ser personal político o técnico. El propósito de consultarles tiene dos vertientes: en primer lugar, obtener su consejo sobre el diseño del programa y, en segundo lugar, que se sumen a la iniciativa informándoles e implicándoles en el programa desde el principio. Los programas de ME deberían identificar organizaciones sociales adecuadas, cerrar acuerdos con ellas y definir las potenciales formas de trabajar. Las organizaciones sociales locales conocen las dinámicas de la comunidad y pueden incrementar la sostenibilidad de los ME, pues podrían seguir apoyando a la población destinataria una vez que el programa haya terminado. Una parte de las actividades planificadas, como la formación técnica, la distribución de efectivo o incluso el monitoreo, suelen llevarlas a cabo organizaciones externas y/o instituciones públicas. Durante la puesta en marcha del programa se deberían formalizar los acuerdos correspondientes. También se debería tener en cuenta el desarrollo de capacidades de las organizaciones sociales.
- Talleres para presentar el programa, sus objetivos y resultados a las autoridades locales o los actores implicados relevantes, trabajando la coordinación a distintos niveles, tanto interno como externo. A nivel interno, debe haber coordinación entre los distintos departamentos y miembros del personal, así como entre la sede y la rama correspondiente o destinataria. A nivel externo, debe haber coordinación con las instituciones públicas locales y regionales, y con otros actores. Este taller sería informativo, y lo encabezarían representantes de la SN local o regional y personal técnico. Se recomienda crear un Comité Directivo del programa en la SN, que organice reuniones periódicas para informar sobre el progreso del programa. Es esencial asegurar la participación de la SN en los equipos operativos o grupos de trabajo en los niveles local y regional. Identificar las maneras adecuadas de que los actores externos reciban información actualizada sobre el programa y, si procede, seleccionar una persona representante para asistir a reuniones de coordinación del cluster.
- En muchos contextos se crea en esta etapa un Comité del Programa como órgano de representación de la comunidad en la que se va a implementar el programa. La participación es voluntaria, priorizando la participación equilibrada entre hombres y mujeres, y se suele componer de personas líderes de la comunidad y/o elegidas por la comunidad. Su principal función es actuar como interlocutor social, manteniendo comunicaciones fluidas tanto con el equipo del programa como con la población local. Por lo general suele tener un papel fundamental en la selección, seguimiento y rendición de cuentas de las personas beneficiarias.

Cruz Roja Británica / Bangladesh





Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

- **Identificación de oportunidades de ME:** Esta identificación se puede realizar durante la fase de diseño del programa y/o durante esta fase inicial. Desde la fase de diseño hasta el momento en que se comienza a implementar el programa pueden haberse producido muchos cambios. Por ese motivo, unos conocimientos más profundos sobre las realidades del contexto, los mercados y oportunidades, ayuda al equipo a desarrollar un plan de trabajo preciso fundamentado en esos análisis.
- **Seleccionar los lugares elegidos definitivamente para la intervención** y valorar la capacidad de las autoridades locales y su compromiso para participar en el programa.
- **Desarrollo de capacidades del personal y voluntariado:** Es crucial desarrollar las capacidades del personal y el voluntariado. La formación en ME es necesaria para el personal y voluntariado del programa, pero también para el personal de los departamentos de logística, finanzas y comunicación, para que comprendan las necesidades del programa, sus limitaciones y procesos, así como el papel de cada departamento. El CRMV ha desarrollado un paquete de formación sobre ME. Es importante que la formación y el desarrollo de capacidades en materia de ME figure en el presupuesto cuando se diseñe el programa. Por ejemplo, si el personal recibe una formación de formadores sobre habilidades empresariales, podrían impartirla después a las personas beneficiarias; o como alternativa se puede contratar a una empresa especializada.
- **Mecanismos de coordinación y supervisión de cuestiones administrativas, financieras y logísticas:** Los equipos de dichos departamentos deberían estar plenamente involucrados desde el principio para que puedan empezar a pensar cómo aplicar sus respectivos procedimientos para apoyar mejor al programa.
- **Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación y materiales de sensibilización:** La forma de lanzar el programa debe ser la más adecuada para el contexto, desde una asamblea comunitaria a una campaña de publicidad en internet. Los materiales de sensibilización, incluyendo carteles, folletos y otros materiales, se pueden desarrollar durante la fase de preparación y adaptarse a las respuestas específicas. Los materiales de comunicación se deberían compartir directamente con la población destinataria para mejorar la eficacia y la rendición de cuentas de la respuesta. Este es un paso fundamental para el éxito de la intervención de ME. La población destinataria debería comprender el proceso y acordar los pasos siguientes. Para más información, se puede consultar Participación Comunitaria y Rendición de Cuentas a la Comunidad.

## HERRAMIENTAS



[F3.E1.H1 Itinerario formativo para el personal](#)

Lista de formación en línea disponible para personal técnico de programas.



[F3.E1 .H2 Técnico de terreno en Medios de Vida. Plantilla descripción de funciones](#)

Modelo de términos de referencia adaptable al programa para contratar a un/a técnico/a en Medios de Vida.



[F3.E1.H3 Acuerdo entre el Comité del Programa y la SN](#)

Esta herramienta es un modelo de Memorando de Entendimiento para adaptar. Incluye los roles y responsabilidades del Comité del Programa y la SN.

## E2. Selección de personas beneficiarias

### RESUMEN

En la etapa de focalización (fase de diseño) hemos establecido los enfoques, criterios y mecanismos de selección de personas beneficiarias. En esta fase de implementación es cuando tenemos que llevar a cabo la selección definitiva. Pero no existe un único mecanismo ideal para hacerlo, sino que suele ser necesario recurrir simultáneamente a varios.

Uno de los mecanismos que siempre se usan en la focalización de programas de ME es el criterio geográfico, priorizando la prestación de ayudas en zonas específicas especialmente afectadas por una crisis o catástrofe, más vulnerables, más accesibles o dónde disponemos de mayores recursos. Esta focalización geográfica suele por lo demás combinarse con otros enfoques. Los pasos que implica la posterior selección de personas beneficiarias deben armonizarse con los criterios y mecanismos de focalización. A continuación mostramos tres ejemplos de los pasos más habituales a seguir para realizar esta selección en programas de ME<sup>7</sup>.

7. En algunos casos no hace falta llevar a cabo este proceso de selección porque ya existen unas personas beneficiarias seleccionadas previamente en el proyecto. Por ejemplo, personas beneficiarias de otras actividades (p.e. personas que reciben apoyo psicosocial que también van a beneficiarse de actividades de ME).





Inicio



Identificación y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y Evaluación



Actividades complementarias



Índice Caja de Herramientas

### Ejemplo 1: Mecanismo de selección de personas beneficiarias en base a criterios de la comunidad o de la Administración



La identificación de las personas beneficiarias elegibles se lleva a cabo con la ayuda de la comunidad o, en algunos casos, de representantes de las autoridades locales.

1. Establecimiento de un comité local del programa (compuesto por representantes de la comunidad que van a facilitar el proceso, así como la recogida y verificación de información sobre los criterios de vulnerabilidad, junto con el equipo del programa).
2. Acuerdo sobre los criterios de selección tras consultas con diferentes actores interesados, incluyendo a representantes de las autoridades públicas y de la comunidad.
3. Difusión de los criterios de selección y de toda la actividad. Establecimiento de mecanismos de *feedback*.
4. Confección de una lista preliminar de personas que cumplen con los criterios de selección por parte de representantes de la comunidad o de las autoridades locales.
5. Verificación de la lista por parte de personal voluntario: hay que verificar el 100% de los hogares preseleccionados (o bien una muestra de ellos, siempre que se justifique) y entre el 10% y el 20% de los hogares no preseleccionados. En algunos casos, el personal voluntario puede tomar la iniciativa de incluir hogares que no están en la lista, siempre que se justifique. (Ver [F3.E2.H1 Formulario de evaluación de situación de los hogares](#) o [F3.E2.H4 Formulario de comprobación](#)).
6. Revisión final y selección por parte del comité local del programa y del personal de la SN.
7. Publicación de la lista provisional.<sup>8</sup>
8. Periodo de *feedback* y reclamaciones, así como de ajustes debidos a exclusiones o inclusiones erróneas.
9. Publicación de la lista definitiva.

### Ejemplo 2: Mecanismo de selección de personas beneficiarias por puntuación



Se identifica y selecciona a las personas beneficiarias en base a una lista de criterios de vulnerabilidad. Dichos criterios reciben una puntuación de manera que se puedan cuantificar todas las vulnerabilidades de cada persona potencialmente beneficiaria. Así resultan seleccionados aquellos hogares con una mayor puntuación, es decir, los más vulnerables en consonancia con los criterios de selección. Estos criterios y puntuaciones son desarrollados en consulta con diversos actores interesados, incluyendo a representantes de las autoridades públicas y de la comunidad. Estos son los principales pasos a seguir:

1. Establecimiento de un comité local del programa (compuesto por representantes de la comunidad que van a facilitar el proceso, así como la recogida y verificación de información sobre los criterios de vulnerabilidad, junto con el equipo del programa).
2. Acuerdo sobre los criterios tras consultas con diferentes actores interesados, incluyendo a representantes de las autoridades públicas y de la comunidad.
3. Socialización de la iniciativa Establecimiento de mecanismos de *feedback*.
4. Recogida de datos (en la medida de lo posible, en formato digital) relacionados con los criterios acordados de la población de la zona. Estos datos son recopilados por equipos de recogida de datos compuestos por personal voluntario de la SN junto con miembros del comité del programa.
5. Elaboración de las listas con sus puntuaciones y verificación de las mismas. Gestión de exclusiones e inclusiones erróneas.
6. Revisión final y selección de acuerdo con los umbrales de puntuación establecidos.
7. Publicación de la lista provisional.
8. Periodo de *feedback* y reclamaciones, así como de ajustes debidos a exclusiones o inclusiones erróneas.
9. Publicación de la lista definitiva.

Una vez que se ha seleccionado a las personas beneficiarias mediante este mecanismo, se pueden añadir otros criterios que tengan en cuenta su motivación, capacidades y experiencia. Se pueden llevar a cabo encuestas o entrevistas para filtrar la lista de candidaturas finales para el programa de ME.

8. En determinados contextos puede no resultar apropiado publicar estas listas debido a normas de seguridad u otras razones.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación

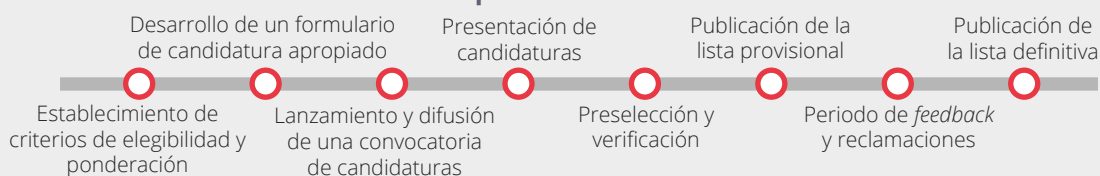


Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

### Ejemplo 3: Mecanismo de autoselección de personas beneficiarias



La población destinataria debe presentar voluntariamente su candidatura al programa en base a unos criterios específicos de elegibilidad y ponderación establecidos en una convocatoria de candidaturas. Estos son los principales pasos a seguir:

1. Establecimiento de los criterios de elegibilidad y ponderación de las personas beneficiarias (en la medida de lo posible, de acuerdo con las autoridades locales y con la población beneficiaria), p. ej.: vulnerabilidad, motivación, capacidades, experiencia, adecuación, etc.
2. Desarrollo de los términos y condiciones para la presentación de candidaturas y de un formulario de candidatura adecuado, teniendo en cuenta factores como el idioma, el estilo, los niveles de alfabetización, etc.
3. Lanzamiento de la convocatoria de candidaturas.
4. Socialización y difusión de los términos y condiciones para la presentación de candidaturas. Se debe aclarar a las potenciales personas beneficiarias que se va a llevar a cabo un proceso de selección y que aquellas personas candidatas que no cumplan con los criterios de elegibilidad no serán incluidas en el programa.
5. Presentación de candidaturas por parte de las potenciales personas beneficiarias (**Véase** [F3.E2.H5 Formulario de candidaturas para apoyos al ME](#)).
6. Comprobación preliminar de los hogares que han presentado formularios de candidatura (**Ver** [F3.E2.H4 Formulario de verificación](#)).
7. Preselección y verificación: repaso de los criterios de elegibilidad y puntuación de propuestas en base a los criterios de ponderación y verificación de los hogares de las personas beneficiarias preseleccionadas. Reunión de un comité de revisión para analizar los casos presentados por el equipo en el terreno o por las personas responsables de rellenar los formularios de evaluación de situación para decidir sobre la selección de negocios.
8. Publicación de la lista provisional.
9. Periodo de *feedback* y reclamaciones, así como de ajustes debidos a exclusiones o inclusiones erróneas.
10. Publicación de la lista definitiva y comunicación a las personas participantes.

Tras la selección de personas beneficiarias, se debe llevar a cabo un estudio de línea de base para recopilar datos de partida que luego se puedan comparar durante el monitoreo, así como para comprender sus perfiles, identificar lagunas técnicas, niveles educativos y de alfabetización, su experiencia previa, sus necesidades de mejora en destrezas cotidianas, etc. **Véase** [F4.E2.H1. Formulario de situación inicial](#).

#### CONSEJOS

- ✓ A la hora de hacer la selección, asegurarse de establecer unos criterios claros, objetivos y fácilmente verificables y medibles, tanto si un equipo ha realizado la selección como si se ha lanzado una convocatoria de candidaturas (autoselección).
- ✓ Para programas a largo plazo, considerar cada cuánto tiempo se hará una selección.
- ✓ Es fundamental que cada persona beneficiaria tenga asignado un número o código que sea único, no transferible e invariable a lo largo de toda la vida del programa para fines de registro, seguimiento y monitoreo.
- ✓ Tanto los criterios de elegibilidad como los criterios de ponderación o prioridad deben quedar reflejados en los formularios de candidatura o en los formularios de evaluación de situación del hogar.
- ✓ Conviene formar a fondo a una persona de enlace local (p. ej., al secretario o secretaria de la oficina local de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja) sobre el proceso de ME. Normalmente la persona de enlace será quien distribuya los formularios de candidatura. Una difusión exitosa a través de canales de comunicación apropiados puede marcar la diferencia a la hora de evitar potenciales problemas en el futuro.
- ✓ Informar e implicar a las instituciones y a líderes de la comunidad con el fin de establecer un sistema de selección de personas beneficiarias claro y apropiado para la zona.
- ✓ Desarrollar un sistema de CEA con miembros del personal y del voluntariado para responder a dudas, preguntas y reclamaciones.
- ✓ Para este proceso se debe presupuestar tanto el tiempo que dedica el personal a visitar a las personas beneficiarias, como los costes de difusión en el caso de procesos de autoselección.



## HERRAMIENTAS

### Ejemplo 1: Mecanismo basado en la comunidad



[F3.E2.H1 Formulario de evaluación de situación de los hogares](#)

### Ejemplo 2: Mecanismo de puntuación



[F3.E2.H2 Plantilla de puntuación](#)

### Ejemplo 3: Mecanismo de autoselección de personas beneficiarias



[F3.E2.H3 Convocatoria de candidaturas y condiciones para Apoyo al ME](#)



[F3.E2.H4 Formulario de verificación](#)



[F3.E2.H5 Formulario de candidatura para apoyo al ME](#)

## REFERENCIAS

- Para consultar unas orientaciones detalladas sobre selección de personas beneficiarias en contextos urbanos y rurales ver [Focalización en entornos urbanos y rurales- Guía y Herramientas - Centro de Medios de Vida](#)
- [CRMV: Criterios de elegibilidad emprendedores \(vulnerables\)](#)
- [Ficha Técnica del CRMV: «Selección de destinatarios conforme a su grado de vulnerabilidad»](#)

## E3. Formación de personas beneficiarias

### a. Formación de personas beneficiarias en habilidades empresariales

#### RESUMEN

Existen dos factores determinantes para asegurar el éxito de un ME: el primero es el plan de negocio y el segundo es una gestión apropiada del mismo. Una formación en habilidades empresariales puede ayudar a las personas beneficiarias a planificar y llevar sus negocios.<sup>9</sup> La decisión sobre si es preferible externalizar esta formación o desarrollarla internamente va a depender de numerosos factores, incluyendo el número de personas beneficiarias, los perfiles de los equipos de la SN (si poseen la capacidad de hacerlo o han recibido formación al respecto), la disponibilidad en la zona de instituciones educativas especializadas, entre otros. La duración y profundidad de estas formaciones dependerán también del perfil de las personas beneficiarias y del tipo de microempresa a apoyar, entre otros factores. Por norma general, lo más recomendable es implementar cursos de conceptos básicos con sus consiguientes tutorías o acompañamientos por parte del equipo del programa, mejor que plantear largas sesiones formativas con contenidos complejos. En cualquier caso, el equipo debe tener claro el contenido mínimo que debe incluirse:<sup>10</sup>

- Definir la idea de negocio.
- Determinar las fortalezas/debilidades, y las oportunidades/riesgos de sus ideas de negocio.
- Aprender la importancia del *marketing* y desarrollar un plan sencillo de *marketing*.
- Aprender a realizar un estudio de mercado para reunir la información requerida con el fin de planificar e implementar sus ideas de negocio.
- Estimar los ingresos, costes y beneficios de sus ideas de negocio.
- Determinar qué capital se necesita para iniciar sus negocios.
- Aprender a llevar una contabilidad básica.
- Integrar toda la información adquirida en un plan sencillo de negocio.

9. En ocasiones, los apoyos formativos pueden no ser relevantes o necesarios (p. ej., cuando las personas beneficiarias ya presentan un nivel elevado de habilidades en gestión empresarial); durante las fases de identificación y diseño deben considerarse las habilidades técnicas y de gestión empresarial de la población destinataria.

10. *Business Skills: Training Course for Beneficiaries of Microeconomic Initiatives* (en inglés), Comité Internacional de la Cruz Roja ([icrc.org](http://icrc.org)).



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

Las herramientas incluyen algunas orientaciones para personas encargadas de la formación que pueden ser adaptadas a diferentes contextos, en caso de que se decida impartir esta formación internamente. También incluyen un enlace a catálogos de formación gratuita en línea, con una amplia variedad de cursos dirigidos a personas emprendedoras, desde cómo desarrollar una idea de negocio hasta cursos de comercio electrónico, etc. La limitación que plantean estos cursos en línea es que sus participantes deben contar con conocimientos informáticos básicos, conexión a internet y un dispositivo adecuado.

## TIPS

- ✓ Definir los términos de referencia de la formación y compartirlos con todas las partes interesadas relevantes para que los revisen y aprueben.
- ✓ Tener siempre en cuenta cuáles son los momentos más adecuados para que las personas beneficiarias puedan asistir a la formación (en función de actividades domésticas cotidianas, cuidados infantiles, acceso al lugar de formación, condiciones de seguridad, etc.).
- ✓ A la hora de elegir la ubicación de la formación, se deben considerar las cuestiones de seguridad y las tradiciones propias del contexto local.
- ✓ Tener presente que a menudo hay instituciones locales o públicas que ya ofrecen este tipo de formación.
- ✓ Evaluar el nivel educativo de la población destinataria antes de diseñar la formación, con el fin de adaptar las sesiones al mismo. Se debe conceder especial atención a las personas participantes no alfabetizadas que puedan necesitar apoyo adicional (alfabetización y formación en destrezas cotidianas) o adaptar la formación mediante dibujos o presentaciones visuales. Para ello, se debe agrupar a las personas beneficiarias de la formación de acuerdo con sus capacidades, de manera que los contenidos y metodología se adapten en consecuencia.
- ✓ Para potenciar la participación de mujeres, cabe considerar la posibilidad de ofrecer apoyo o servicio de guardería.
- ✓ Es mejor evitar concentrar a un elevado número de participantes en una misma sala. Se debe limitar el aforo a 20-25 participantes.
- ✓ Conviene incluir sesiones teóricas combinadas con ejercicios prácticos.
- ✓ Invertir el tiempo suficiente para explicar cómo desarrollar sus planes de negocios.
- ✓ Cuando el ME se realice en grupo, es recomendable incluir algunos conocimientos básicos sobre recursos humanos, distribución de tareas según los diversos perfiles y resolución de conflictos.

FICR/Sudán





Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## HERRAMIENTAS

### Externalización de la formación



[F3.E3.a.H1 Modelo de TdR para formación en competencias empresariales y planificación del negocio](#)



[F3.E3.a.H2 Modelo de acuerdo de consultoría](#)

### Formación desarrollada internamente



[F3.E3.a.H3 Curso de formación en habilidades empresariales para personas beneficiarias de IME CICR, octubre de 2014 \(solo en inglés\)](#)



[F3.E3.a.H4 Manual de formación empresarial. Fundación Lorika. 2007 \(sólo en inglés\)](#)



[F3.E3.a.H5 Lista de guías de facilitación](#)



[F3.E3.a.H6 Canvas para emprendimiento](#)

## REFERENCIAS

- Iniciativas Microeconómicas. Manual. CICR, véase [aquí](#)

## b. Formación de las personas beneficiarias en habilidades técnicas

### RESUMEN

En muchos casos, antes o durante la implementación del programa, se detectan lagunas en habilidades técnicas que afectan a la capacidad de una persona beneficiaria para implementar la actividad propuesta en su plan de negocio. Cuando surgen muchas necesidades parecidas, se puede ofrecer formación adicional. Dicha formación puede destinarse a mejorar la gestión empresarial (como comercio electrónico, *marketing*, atención al cliente, contabilidad, etc.) o bien dirigirse a cuestiones más específicamente sectoriales (ganadería, técnicas ante el cambio climático, conservación de alimentos, cadena de valor, etc.). Si solo hay unas pocas personas con una necesidad de formación específica, pueden ser derivadas a otras organizaciones para que reciban cursos más especializados.

Hay que identificar las mejores opciones de formación durante la evaluación de situación o en la fase de implementación, teniendo siempre en cuenta los tipos de cursos disponibles en instituciones especializadas, su duración, la titulación ofrecida, las tasas educativas, la idoneidad para el grupo o grupos destinatarios y las condiciones de acceso (cualificación previa exigida, método de pago, etc.).

### CONSEJOS



Es habitual que en las instituciones públicas haya personal con conocimientos técnicos especializados que pueda ayudar a las personas beneficiarias y ofrecerles cursos relacionados con su ámbito. Es aconsejable priorizar la derivación a estas instituciones para asegurar la sostenibilidad del programa.



En algunos casos, se puede contratar a personal especializado, como especialistas en agronomía o en negocios, para llevar a cabo una formación con un seguimiento intensivo, como asesor o asesora externa o personal local de la SN.



A veces, la SN puede ofrecer su propia formación técnica (es preferible que dicha formación esté reconocida oficialmente).



La formación debe ser lo más práctica posible, en la medida en que las personas beneficiarias no suelen contar con mucho tiempo adicional, ya que deben trabajar para ganarse la vida.



Cuando se contrata a una organización externa para la formación, hay que incluir un seguimiento de las personas participantes para asegurarse de que están adquiriendo las habilidades buscadas.



En ocasiones, algunos proveedores de maquinaria o equipos también ofrecen formación técnica al respecto.



Para la formación técnica o la mejora de habilidades, es preferible plantear cursos breves por módulos (de menos de 1 mes) centrados en capacidades específicas que extensos cursos generalistas (desde más de 1 mes hasta 1 o 2 años).



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

- ✓ En la medida de lo posible, conviene incluir periodos de prácticas como parte de la formación técnica. Para ello, los términos de referencia deben especificar que los proveedores de servicios de formación deben encargarse de ofrecer dichas prácticas o, según el contexto, se pueden establecer acuerdos con talleres, restaurantes, hoteles, etc.... para desarrollar las prácticas.
- ✓ En algunos países existen muchos proveedores de formación informales que no pueden conceder titulaciones. Así que, en la medida de lo posible, es recomendable buscar proveedores que ofrezcan cursos con currículos estándar que ofrezcan algún tipo de titulación reconocida.

## HERRAMIENTAS



[F3.E3.b.H1 Modelo de TdR para formación técnica](#)



[F3.E3.b.H2 Modelo de acuerdo de formación](#)

## REFERENCIAS

- El Centro de Comercio Internacional (ITC, en sus siglas en inglés) ofrece gran variedad de formación gratuita para apoyar a pequeñas y medianas empresas (Pymes), [ITC SME Trade Academy - online courses and programmes for trade entrepreneurs \(intracen.org\)](#).
- Google ofrece una serie de formaciones y herramientas en línea gratuitas que facilitan que cada cual pueda desarrollar iniciativas de microempresas y autoempleo, [Google Actívate](#).

## E4. Desarrollo del plan de negocio

### RESUMEN

Un plan de negocio es un documento escrito que describe los objetivos del negocio y cómo se pueden alcanzar. Debe describir el negocio en sí, desde su funcionamiento operativo hasta el *marketing* y la financiación, tal como se explica durante la formación en habilidades empresariales. Terminada la formación, las personas beneficiarias deben diseñar sus propios planes de negocio, para lo cual se recomienda que los equipos del programa (personal voluntario o asalariado) les presten apoyo. Un plan de negocio puede consistir en un simple documento de una sola página con la información básica sobre el presupuesto, las previsiones de gastos y de ingresos, los recursos disponibles y las actividades esenciales, o bien en un plan más detallado que incluya también todo el *marketing*, el funcionamiento operativo, los recursos humanos y la estrategia financiera.

Entre las herramientas se incluye un formato de plan de negocio simplificado adaptado al tipo de microempresas que reciben apoyo dentro del marco de los programas de ME. También se ofrecen otras herramientas para ayudar a la persona beneficiaria en el desarrollo de su idea de negocio y a la hora de concretar un plan de negocio coherente con la misma.

Como mínimo, un plan de negocio debe incluir información referida a:

- La idea de negocio: tipo de producto o servicio que se va a ofrecer. Reflexión sobre su valor añadido y en qué se diferencia de la competencia.
- El presupuesto del inicio de actividad.
- El plan económico: estimación de los ingresos, gastos y beneficios potenciales (ciclo de negocio semanal, mensual y anual), costes de inversión y de depreciación, costes fijos, costes variables, precios, previsiones de ventas, etc.
- Los principales recursos: recursos humanos, bienes, maquinaria, espacio físico, etc.
- Las colaboraciones clave: autoridades, proveedores, clientes, etc.
- El plan operativo básico del negocio.
- El plan de *marketing* básico: segmentación de principales clientes, competencia, canales de comunicación, atención al cliente y estrategia de *marketing*.
- Las fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos de la idea de negocio.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## CONSEJOS

- ✓ Adaptar la información requerida en el plan de negocios a las capacidades de las personas beneficiarias y al contexto.
- ✓ El cálculo económico estimado del beneficio (incluyendo los ingresos y costes por ciclo) debe estar minuciosamente explicado y ser revisado por el personal del programa y los actores interesados relevantes (especialistas de departamentos técnicos públicos).
- ✓ Es muy recomendable organizar, en la medida de lo posible, una sesión personalizada con cada persona propietaria de un ME con el fin de preparar su plan de negocio.
- ✓ No siempre es fácil que los miembros de un ME (especialmente cuando se trata de un ME colectivo) faciliten la previsión de precios de compra y venta, por diversas razones: reticencia a comentar públicamente este tipo de datos, desconocimiento de los mismos, etc. Por lo que es recomendable llevar a cabo actuaciones paralelas para obtenerlos: estudios de mercado, etc.
- ✓ También es recomendable incluir previsiones sobre la rentabilidad económica durante por lo menos los tres primeros años de actividad. En la medida de lo posible, conviene incluir varios escenarios (no más de tres): optimista, realista/más probable, pesimista.

## HERRAMIENTAS



[F3.E4.H1a Plantilla Plan de negocio](#)



[F3.E4.H1b Plantilla Plan de negocio \(simplificada\)](#)



[F3.E4.H2 Plantilla Plan de negocio - Datos económicos](#)

Archivo de Excel, complementario a la herramienta anterior.



[F3.E4.H3 CANVAS modelo de negocio](#)



[F3.E4.H4 Lista de verificación para una evaluación inicial del contexto empresarial](#)



[F3.E4.H5 Preguntas frecuentes cuando se planifica un negocio](#)

## REFERENCIAS

- *Inicie su negocio (ISUN). Plan de negocio*, OIT, véase [aquí](#)
- Herramienta formativa para cooperativas: *Preparing a business plan*, Start. COOP, OIT, [véase aquí \(en inglés\)](#)
- CICR. *Iniciativas Microeconómicas. Manual*, [véase aquí](#)

## E5. Revisión y aprobación del plan de negocio

### RESUMEN

En esta etapa, ya se ha seleccionado a las personas beneficiarias, han recibido formación y desarrollado sus planes de negocio. Así que ahora el equipo del programa tiene que revisar a fondo los planes de negocios, sugerir mejoras, y aprobarlos, si procede. Conviene implicar en esto a actores interesados relevantes (p. ej. a personal técnico de la Administración). En algunos casos, todas las personas beneficiarias seleccionadas que han asistido a la formación en competencias técnicas y han desarrollado un plan de negocio van a seguir en el programa y recibir una subvención. En otros programas de ME se lleva a cabo en esta etapa una selección adicional, en función de los planes de negocio de acuerdo con unos criterios definidos. A continuación, se señalan algunas sugerencias de criterios de selección para planes de negocios (en caso de que sea necesario):

- Rentabilidad y retorno de los costes de inversión.
- Calidad del plan de negocio presentado.
- Consonancia con la demanda del mercado.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

- Coste del negocio propuesto (presupuesto).
- Crecimiento potencial.
- Viabilidad y sostenibilidad.
- Calendario y compromiso financiero.
- Impactos positivos/negativos en su comunidad: impactos medioambientales, sociales y otros tipos de impactos sobre personas que pueden verse afectadas negativamente por la intervención, como otras microempresas competidoras o productores tradicionales, etc.

También cabe considerar otros criterios relacionados con la persona emprendedora (en caso de que sea necesario llevar a cabo otra selección del total de participantes):

- Interés y motivación.
- Participación en la formación.
- Vulnerabilidad y necesidades urgentes de la persona beneficiaria.
- Consideración de una perspectiva de género o inclusiva.

## CONSEJOS

- ✓ Resulta esencial comprobar cierta información contenida en los planes de negocio, especialmente cuando no han sido desarrollados conjuntamente con las personas beneficiarias, como los precios de compra y de venta previstos, los costes de transporte, la demanda existente, etc.
- ✓ Puede que sea necesario que el equipo del programa lleve a cabo actuaciones paralelas para completar las comprobaciones mencionadas, como estudios de mercado, que pueden requerir una buena inversión de tiempo, así como una importante implicación del voluntariado, incluyendo su formación previa.
- ✓ Es recomendable incluir escenarios hipotéticos en los planes de negocio, teniendo en cuenta la posible reinversión de beneficios durante el primer año (o primeros años) en elementos como la compra de maquinaria o de aparatos, de vehículos para reducir costes o cambiar el enfoque de negocio (p. ej., para pasar a vender puerta a puerta), o de un espacio físico propio para el negocio (y evitar así costes de alquiler), etc.
- ✓ Antes de aprobar un plan de negocio, es importante asegurarse de que este reúne todos los requisitos para su desarrollo, como acceso a tierras, permisos legales válidos para la microempresa, recursos disponibles en la zona, etc. Y confirmar que no existan restricciones administrativas para el desarrollo de la iniciativa.

## HERRAMIENTAS



[F3.E5.H1 Tabla de criterios para la aprobación del Plan de negocio](#)



[F3.E5.H2 Plantilla de MoU con las personas beneficiarias](#)



[F3.E5.H3 Acuerdo con la persona beneficiaria para la recuperación del negocio](#)



[F3.E5.H4 Evaluación de las características de las personas emprendedoras](#)

## REFERENCIAS

- *Iniciativas Microeconómicas. Manual.* CICR, [ver aquí](#)

## E6. Concesión de subvenciones

La provisión de una subvención suele ser un elemento complementario a la formación empresarial con el fin de lanzar, recuperar o consolidar los ME. Tras presentar un plan de negocio considerado viable y una vez aprobado, las personas beneficiarias pueden percibir apoyo en forma de transferencias monetarias o en especie para iniciar sus actividades.





Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

La modalidad preferida suele ser las transferencias monetarias, pero cuando estas no son posibles, se puede recurrir a la ayuda en especie. El apoyo se distribuye en tramos, en los que el tramo siguiente está condicionado al cumplimiento de una serie de requisitos normalmente relacionados con el ajuste a los gastos previstos en el plan de negocio. Sin embargo, pueden establecerse también ciertas condiciones en los objetivos del programa relacionadas con la escolarización de menores, la vacunación, etc. Las subvenciones pueden entregarse a personas o a hogares. Uno de los puntos clave a definir es el importe a transferir. También se debe decidir si conceder el mismo importe a todas las personas beneficiarias o diferentes importes en base a determinados criterios.

## Cálculo del monto de la subvención

Uno de los retos en el diseño de un programa de MEs es el cálculo del monto de la subvención. Ofrecer una subvención insuficiente puede reducir significativamente la efectividad del programa, pero un apoyo excesivo también puede impactar negativamente en su eficacia. Además, el programa suele verse a menudo limitado por otros factores que no están necesariamente relacionados de forma directa con los costes de inicio de la actividad económica en cuestión, como la política de la organización, restricciones de los donantes, requisitos del programa, etc.

El importe medio necesario para iniciar un ME varía significativamente de un contexto a otro y de un tipo de actividad a otra. Una vez que se han identificado las oportunidades de MEs, es preciso estimar los costes mínimos para su puesta en marcha. Las fórmulas para calcular el importe mínimo del apoyo suelen ser tan variadas como los propios programas: se puede estimar un importe por tipo de negocio, o bien establecer un tope por persona beneficiaria con el fin de promover alianzas para el arranque del ME que conlleven unos mayores costes de puesta en marcha, etc. Pero ninguna fórmula es perfecta, pues la elección del ME puede verse sesgada hacia aquellos que pueden recibir un mayor importe, llegar a saturar el mercado con negocios que pueden ser iniciados con el importe máximo de las subvenciones, o bien propiciar la creación de empresas conjuntas sólo para poder obtener mayores subvenciones, por ejemplo. Además, no es posible tener una cifra precisa de los costes de inicio hasta que los planes de negocio no se desarrollen en la fase de implementación.

### CONSEJOS

- ✓ Otras personas microempresarias o las propias personas beneficiarias pueden tener ya experiencia en iniciar un ME, por lo que pueden constituir una fuente muy importante de información a la hora de estimar los importes.
- ✓ Instituciones de microfinanzas, de formación profesional, las autoridades locales y otras organizaciones que están implementando programas de MEs en la zona pueden ayudar a calcular las subvenciones mínimas.
- ✓ Es aconsejable que la subvención por ME pueda ser variable y esté vinculada al plan de negocio.

### CONSEJOS

- ✓ A la hora de calcular el importe de la subvención, es importante considerar: objetivos del programa, número de pagos, nivel de precios locales, otras posibles fuentes de recursos (autoempleo, otros actores, etc.).
- ✓ El cálculo de la subvención es crucial para el éxito de un ME. Asignar importes demasiado reducidos supondría que no se cumplan los objetivos del programa; y a la inversa, ofrecer importes demasiado elevados también tendría consecuencias negativas, como el despilfarro de recursos o inclusiones erróneas.
- ✓ Si las subvenciones permiten la puesta en marcha de numerosos ME muy similares, esto puede conducir a una saturación de estas actividades en el mercado. También pueden comprometer el enfoque participativo, fomentando que haya personas beneficiarias que elijan actividades que no les interesan genuinamente. Por lo que hay que evitar planteamientos como ofrecer el importe mínimo necesario para lanzar un «ME estándar». En lugar de eso, es preferible intentar determinar el importe mínimo necesario que permita a la mayoría de las personas beneficiarias lanzar el ME de su elección.<sup>11</sup>
- ✓ Ofrecer el mismo importe a todos los proyectos de ME puede resultar lo más sencillo de gestionar. No obstante, se recomienda intensamente ajustar los importes a las necesidades de cada proyecto en base a criterios como el número de personas implicadas en el mismo o a los ingresos de las familias involucradas. En caso de que no sea posible llevar a cabo un ajuste personalizado del importe para cada ME —que sería lo ideal—, se pueden definir por lo menos algunas categorías estandarizadas.
- ✓ Errores más comunes: estimar los costes a la baja, retrasos en la entrega del efectivo que pueden provocar perder oportunidades estacionales, no prever cambios en los precios o mecanismos para gestionar dichos cambios, no analizar el nivel de precios en cada zona de intervención.

11. *Iniciativas Microeconómicas. Manual, CICR*



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## REFERENCIAS

- *Good Practice Review 11: Cash Transfer Programming in Emergencies*, [véase aquí](#)
- Cash Hub. Cruz Roja Británica, [véase aquí](#)

### a. Transferencias Monetarias

#### RESUMEN

Siempre que sea posible, se debe priorizar la concesión de transferencias monetarias, pues estas han demostrado ser una vía eficaz, eficiente y transparente de apoyar a los ME; no obstante, el contexto, la capacidad de la organización y las necesidades de las organizaciones colaboradoras pueden influir en esta decisión.

Cuestiones como la disponibilidad de los artículos o bienes necesarios en los mercados locales, la existencia de servicios fiables de transferencia de dinero y sus costes, restricciones legales, problemas de seguridad, etc., también pueden determinar que las transferencias monetarias sean más o menos viables o que resulten preferibles en especie. También se deben valorar las ventajas y desventajas de cada modalidad, así como los riesgos asociados. La [Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en emergencias](#) del Movimiento CR/MLR ofrece una serie de herramientas para guiar cada paso. Al final de esta sección figura una selección de herramientas que pueden resultar muy útiles para programas de apoyo a ME.

Las transferencias monetarias suelen tener una naturaleza condicional y limitada, según la cual se transfiere un importe de dinero a las personas beneficiarias tras un acuerdo con ellas sobre cómo debe ser empleado.

Ejemplo de programa de ME en el que la modalidad de transferencia monetaria elegida para el apoyo a la puesta en marcha del negocio está condicionada y repartida en dos entregas:

Primera entrega condicionada a:

1. Asistir a un taller de preparación del plan de negocio y presentación del mismo.
2. Asistir a formación técnica.
3. La firma de un contrato privado (memorando de entendimiento, MoU) entre la persona beneficiaria y la SN.

Segunda entrega: condicionada a un gasto correcto del primer pago (p. ej., en la construcción de un establo, de un invernadero, etc.) y limitada a la compra de diversos artículos necesarios para desarrollar la actividad definida en el acuerdo.

En numerosas ocasiones, por varias razones (inflación, seguridad, calidad o incluso por elección propia de la persona beneficiaria o por preferencia de la SN), el apoyo a la adquisición de productos (o a la puesta en marcha de la iniciativa) se realiza mediante cupones. Se puede recurrir a la [Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en emergencias](#) del Movimiento CR/MLR para desarrollar esta [modalidad](#).

#### CONSEJOS

- ✓ El valor del efectivo transferido debe ser suficiente para poder establecer un ME. Si no resulta suficiente, las personas beneficiarias deberán complementarlo con sus ahorros.
- ✓ Comprobar las preferencias de la persona beneficiaria para decidir la modalidad de transferencia monetaria.
- ✓ Comprobar los productos disponibles en los mercados locales, la existencia de servicios fiables de transferencia de dinero y sus costes, las restricciones legales, cuestiones de seguridad, etc.
- ✓ Elegir el mecanismo de transferencia monetaria: transferencias directas a las cuentas bancarias de las personas beneficiarias; entregas directas de cheques a las personas beneficiarias; uso de cajeros automáticos y de tarjetas inteligentes; banca móvil o pago a través de teléfonos móviles; uso de agencias intermediarias; distribución directa de efectivo ("efectivo en sobres"). Esta elección va a depender de los proveedores de servicios financieros en la zona de intervención.
- ✓ Tenga cuidado al fraccionar la entrega, pues cada entrega debe ser suficiente para permitir el cumplimiento de las condiciones para recibir la siguiente.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## **Las HERRAMIENTAS que siguen han sido extraídas de la [Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en emergencias](#)**

1. M3\_1\_2\_1 Lista de verificación para la viabilidad de la entrega monetarias Para comprobar la viabilidad de las entregas monetarias, así como elegir las modalidades y mecanismos de respuesta que mejor cumplan con los objetivos establecidos para respuestas de emergencia.
2. M3\_1\_3\_2 Ventajas y desventajas de las modalidades de TM. Ventajas y desventajas de las modalidades de respuesta (información para los miembros del equipo sobre las diferentes modalidades).
3. Matriz de riesgos. A lo largo de todo el proceso de análisis de la respuesta hay que tener en cuenta los riesgos. El análisis de riesgos puede ayudar a determinar la viabilidad de las opciones de transferencias monetarias y ofrecer información valiosa para análisis comparativos de las diferentes opciones. Un análisis de riesgos puede enriquecerse gracias a la participación de un grupo diverso de partes interesadas (incluyendo a miembros del equipo de evaluación de situación, del voluntariado, del personal del programa y de las unidades de logística y de finanzas).
4. M3\_1\_6\_1 Plantilla de la matriz de decisión. Esta herramienta para la toma de decisiones ofrece orientaciones para identificar qué modalidades y mecanismos de respuesta cumplen mejor con los objetivos establecidos para la intervención en cuestión.
5. Comunicación y rendición de cuentas a las personas beneficiarias.
  - M4\_2\_4\_1 Lista de verificación de información clave sobre comunicación y rendición de cuentas a los beneficiarios de PTM Comunicación y rendición de cuentas a las personas beneficiarias (a completar por el equipo).
  - M4\_2\_4\_2 Plantilla de folleto de comunicación a las personas beneficiarias (a adaptar al programa).
  - M4\_2\_4\_4 MICRMLR Preguntas más frecuentes sobre PTM (documento relevante con un resumen de las principales preguntas relacionadas con las modalidades de transferencia).
6. Proveedor de servicios financieros
  - M4\_3\_1\_3 Lista de verificación de requisitos de las transferencias electrónicas
  - M4\_3\_1\_1 Lista de verificación de requisitos de las transferencias a través de teléfonos móviles

## **REFERENCIAS**

- [Caja de Herramientas para programas de transferencias monetarias \(PTM\) en emergencias](#)
- [The Cash and Learning Partnership \(CaLP\)](#)
- Ver la formación en el apartado [F3.E3 Capacitación del voluntariado y del personal](#)

## **b. Ayudas en especie**

### **RESUMEN**

En caso de que los artículos o bienes necesarios no estén disponibles en el mercado local, o de que existan restricciones legales para conceder subvenciones en la modalidad de transferencias monetarias, la SN puede ofrecer ayudas en especie para la puesta en marcha de un ME. En este caso, hay que planificar la adquisición de productos (teniendo en cuenta los costes de transporte y de almacenamiento). Se recomienda asimismo establecer un comité de compras que implique a actores interesados relevantes (funcionariado público, personal de la SN, personal técnico, etc.). Ofrecer ayudas en especie puede conllevar un calendario más amplio, pues hay que atenerse a diversas normativas y todo el proceso de adquisición, almacenamiento y distribución puede resultar complejo para la SN y los equipos de implementación.

### **CONSEJOS**

- ✓ Antes de decidir la modalidad de asistencia, consultar las preferencias de las personas beneficiarias.
- ✓ En la medida de lo posible, adquirir los productos en el mercado local. Si no es así, estudiar el impacto de la entrada de productos extranjeros y tener un plan para mitigarlo.



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

- ✓ Se deben incluir los costes logísticos y de distribución de los productos, así como planificar su distribución con las personas beneficiarias y con los agentes de transporte.
- ✓ El plan de trabajo debe tener en cuenta todo el proceso de compras, que es a menudo largo, así como hasta qué punto se adapta a las necesidades del ME de las personas beneficiarias.
- ✓ En la medida de lo posible, es importante llevar a cabo un estudio previo del impacto de la inflación con el fin de definir mejor este tipo de modalidad. En contextos de escasez de recursos y de una elevada inflación, las personas beneficiarias tienden a preferir las ayudas en especie.

## REFERENCES

- Promoción del emprendimiento sostenible a través de incubadoras y aceleradores de empresas y centros de innovación, [ver aquí](#).
- Caja de herramientas para programas de transferencias de efectivo - Caja de cupones, [ver aquí](#).

Cruz Roja Danesa/Nepal





Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## F4 Monitoreo y Evaluación de los programas de ME

El monitoreo del programa de apoyo a ME debe realizarse desde una doble perspectiva:

- Como en cualquier otro programa, mediante el monitoreo lo que se pretende es hacer un seguimiento del logro de los objetivos y de los indicadores planteados en el marco lógico, así como ofrecer al personal responsable informes precisos y basados en evidencias que fundamenten la toma de decisiones en cuanto a la orientación y mejora del rendimiento del programa.
- En los programas de apoyo al ME, mediante el monitoreo no solo se busca recoger datos sino también seguir asesorando y apoyando a los ME para que puedan fortalecer sus negocios.

El monitoreo de los ME debería:

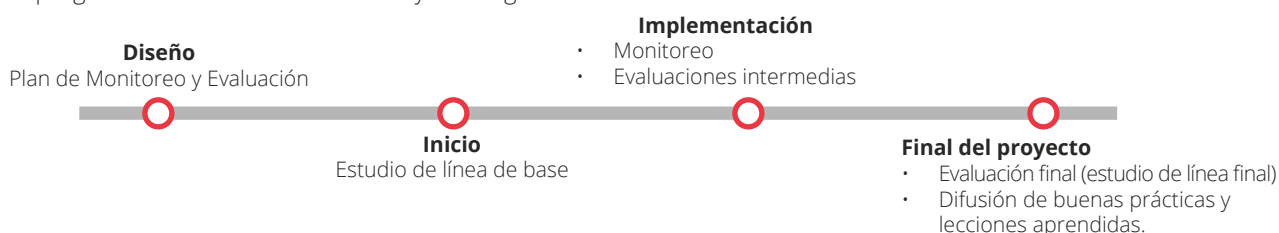
- Verificar que los recursos invertidos sean usados como acordado.
- Comprobar que los ME estén funcionando de acuerdo con sus planes de negocio.
- Evaluar la satisfacción y el compromiso de las personas beneficiarias.
- Identificar y ayudar a resolver problemas (p. ej., de materiales, de formación, etc.).
- Motivar a las personas microemprendedoras (acompañamiento). Extraer lecciones aprendidas.

El proceso de Monitoreo y Evaluación no debe considerarse solo como una recopilación de datos sino también como una herramienta clave para adoptar decisiones y actuaciones durante la implementación de los programas de ME. Por ello, durante un proceso de este tipo se deben incluir los siguientes pasos:

1. Recogida de datos de los formularios de monitoreo<sup>12</sup> y depuración de los mismos en hojas de Excel.
2. Análisis de los datos.
3. Uso de tablas dinámicas de Excel o de paneles de control para extraer y analizar la información y comprender la situación.
4. Aplicación de actuaciones correctivas (previamente acordadas en la matriz de riesgos) con el fin de resolver problemas detectados tras los análisis.
5. Evaluación.

Se recomienda la guía [Project/programme monitoring and evaluation \(M&E\) guide \(sólo en inglés\)](#) de la FICR como referencia para el monitoreo y evaluación de los objetivos e indicadores del programa, pues en la presente guía nos vamos a centrar en aquellos aspectos directamente relacionados con el monitoreo de las microempresas.

Si bien en la estructura de la presente guía hemos incluido el Monitoreo y Evaluación como una Fase (F4), en la práctica se trata de un proceso continuo de información, reflexión y aprendizaje que debe acompañar al programa desde su fase de diseño y a lo largo de todo su ciclo.



### E1. Diseño del plan de Monitoreo y Evaluación

#### RESUMEN

El Plan de Monitoreo y Evaluación debe definir qué es necesario monitorear y evaluar exactamente en el programa, cómo se va a hacer, cuándo, y por parte de quiénes. Se trata de una herramienta diseñada para asegurar que la información clave para monitorear y evaluar los progresos del programa quede recogida de la forma adecuada en el momento preciso.

Como ya se ha mencionado, es crucial que cada persona beneficiaria posea un número o **código de identificación** que debe ser **único, intransferible e invariable** desde el momento de su selección y a lo largo de toda la vida del programa, para permitir un monitoreo efectivo.

12. Se recomienda utilizar aplicaciones de móvil de recogida de datos para llevar a cabo las encuestas sobre el terreno y poder exportar dichos datos ([KoboToolbox](#), [ODK](#)).



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implementación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

Como parte de la implementación de las actividades de apoyo al ME, es necesario que los equipos desarrollen este plan, describiendo detalladamente el monitoreo de la implementación de los ME apoyados. Como ya se ha comentado, el plan de Monitoreo y Evaluación debe comenzar durante la fase de diseño —en la etapa de focalización— y prolongarse hasta el final del programa en sí. El plan de Monitoreo y Evaluación permite comprender el funcionamiento de los ME así como su impacto en la situación de las personas beneficiarias de acuerdo con los indicadores del programa (p. ej., mejora de la autoconfianza, incremento de la resiliencia económica, etc.).

Este plan debe establecer los pasos a seguir, el equipo responsable de cada tarea, las herramientas a usar y la frecuencia de la recogida de datos.

## CONSEJOS

- ✓ El monitoreo es una tarea que exige mucho tiempo pero que es esencial; por ello, debe ser presupuestado desde la fase de diseño. Se debe desarrollar un plan de monitoreo útil que permita analizar los datos de forma sencilla durante todo el curso del programa.
- ✓ El personal y el voluntariado a cargo del monitoreo deben tener capacitación para hacer un seguimiento de los planes de negocio con el fin de asegurar una tutoría efectiva.
- ✓ El programa puede buscar la implicación de miembros de la comunidad para que colaboren en su seguimiento junto con el equipo de monitoreo del mismo.
- ✓ Organizar reuniones semanales, quincenales o mensuales del equipo y del voluntariado para conocer la situación de las personas beneficiarias y de sus negocios. Para asegurar un buen monitoreo, es esencial implicar al voluntariado e impartirles formación desde el comienzo de la actuación, y si es posible, incluyendo a quienes procedan de las comunidades destinatarias.
- ✓ En el caso de que los hogares de las personas beneficiarias se hallen en lugares de difícil acceso, el personal y voluntariado en el terreno deben intentar contactar con ellas por teléfono.
- ✓ La frecuencia de las visitas de monitoreo va a variar en función de la etapa en que se halle el proyecto de ME. Serán más frecuentes al inicio de su puesta en marcha pero pueden ir espaciándose a medida que el ME vaya progresando y consolidándose.

## HERRAMIENTAS



[F4.E1.H1 Plan de Monitoreo y Evaluación](#)

## REFERENCIAS

- FICR. Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide, [véase aquí \(en inglés\)](#)

## E2. Formularios de situación inicial y situación final

### RESUMEN

Un estudio de línea de base (a veces denominado simplemente "línea de base") es un análisis que describe las condiciones iniciales de la población en las zonas seleccionadas (por conjuntos de indicadores) antes del comienzo del programa. En los programas de ME, una vez seleccionadas las personas beneficiarias, se debe hacer a cada una de ellas una encuesta personalizada (formulario de situación inicial) para poder establecer comparaciones con su situación durante la implementación del programa (monitoreo) y al final del mismo (formulario de situación final), permitiendo así medir los progresos de los ME apoyados en el cumplimiento de sus objetivos y en su funcionamiento.

Aunque las encuestas tienden a recoger información cuantitativa, esto no siempre es posible o apropiado, por lo que se puede recurrir también a métodos cualitativos como grupos de discusión focalizados, entrevistas con informantes clave, o una combinación de diferentes métodos



## CONSEJOS

- Independientemente de cuáles sean los métodos usados para recoger la información inicial, es fundamental que se usen los mismos métodos e indicadores para llevar a cabo el estudio final, de manera que se puedan medir los progresos de forma coherente y fiable en diversos momentos del proceso, permitiendo así establecer comparaciones.
- Además de los indicadores definidos en el marco lógico del programa, se pueden incluir otros indicadores específicos que se consideren clave para el monitoreo de la evolución de los ME, así como aspectos del contexto que puedan afectar a dicha evolución.

## HERRAMIENTAS



### [F4.E2.H1 Formulario de situación inicial](#)

Encuesta para recoger información inicial sobre las personas beneficiarias elegidas para el programa de ME.

Nota: En caso de haber tenido que realizar una evaluación de situación de los hogares en alguna etapa previa, ya se dispondrá de la información de línea de base de cada persona beneficiaria.



### [F4.E2.H2 Formulario de situación final](#)

Encuesta para recoger información sobre las personas beneficiarias elegidas al final del programa de ME.

## E3. Monitoreo

### RESUMEN

El monitoreo consiste en una recogida y análisis sistemático de información para hacer un seguimiento de los progresos con respecto a los planes acordados y para comprobar el cumplimiento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar estrategias y a fundamentar decisiones para la gestión del programa.<sup>13</sup>

La frecuencia del monitoreo va a depender del tipo de programa, del perfil de la persona emprendedora, de los recursos humanos disponibles (equipo del programa) y del calendario del programa. El monitoreo de los ME incluye una encuesta de situación inicial y otra de situación final (como ya se ha mencionado en la etapa anterior), un seguimiento de la distribución de las subvenciones (ya sean en efectivo o en especie) y un monitoreo trimestral durante todo el ciclo del programa.

### CONSEJOS

- Es esencial que el equipo de programa y/o la SN haga un monitoreo de los ME, especialmente en los primeros meses de implementación; por eso debe plantearse desde el diseño y a lo largo de toda la implementación. Se debe evitar realizar actividades al final del periodo de implementación, pues a menudo las subvenciones para realizarlas se entregarían asimismo en la parte final de la intervención, no quedando ya tiempo suficiente para llevar a cabo un monitoreo apropiado de las mismas. En términos generales (si bien dependerá de cada contexto y de cada tipo de ME), es recomendable monitorear cada proyecto durante por lo menos seis meses, e idealmente durante todo el primer año.
- Este proceso de monitoreo puede ayudar a los ME a introducir cambios sobre lo inicialmente planeado para adaptar sus negocios, llevando a cabo actualizaciones en base a la evolución de la situación: alteraciones de precios, beneficios comerciales diferentes de los esperados, cambios en la cadena de distribución, etc.
- Los equipos encargados de asegurar el seguimiento deben elaborar un informe descriptivo sobre el progreso de los programas de ME en las zonas bajo su responsabilidad. Dichos informes deben cubrir como mínimo los siguientes temas:
  - Número de candidaturas recibidas.
  - Número de negocios seleccionados.

13. [IFRC-ME-Guide-8-2011.pdf \(en inglés\)](#).



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

- Número de personas que han recibido formación.
- Número de ME que han recibido apoyo.
- Tipos de negocios que han recibido apoyo.
- Situación de los negocios que han recibido apoyo: en pleno funcionamiento, en funcionamiento parcial, parado, aún sin iniciarse.
- Número de ME que están siguiendo sus planes de negocios.
- Desafíos y opciones de futuro.
- Comparación de los progresos en la implementación del programa con lo planteado en el plan de trabajo (indicadores de monitoreo).

## HERRAMIENTAS



[F4.E3.H1 Formulario de monitoreo de las ayudas en especie](#)



[F4.E3.H2 Formulario de monitoreo de la distribución de ayudas en efectivo](#)



[F4.E3.H3 Formulario de monitoreo trimestral](#)



[F4.E3.H4 Plantillas de contabilidad](#)

## REFERENCIAS

- IFRC programme monitoring and evaluation (M&E) guide, [ver aquí](#)
- Microeconomic initiatives handbook ICRC, [ver aquí](#)







Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## F5 Actividades complementarias

### E1. Enlaces con el mercado y creación de redes

#### RESUMEN

Además de definir las actividades, desarrollar planes de negocios y ofrecer subvenciones para su puesta en marcha, también es esencial que la implementación del ME tenga en cuenta sus relaciones con el mercado, incluyendo a la clientela, con la competencia y con otros tipos de empresas e instituciones, tanto públicas como otros tipos de organizaciones.

Con respecto a la relación con la clientela, los ME deben prestar especial atención a aspectos como ofrecer servicios y desarrollar actuaciones que contribuyan a su fidelización, comunicar a través de los canales apropiados o establecer acuerdos comerciales estables con determinados proveedores o clientes, entre otras cosas. Es fundamental cuidar aspectos como la limpieza del lugar de trabajo, ofrecer descuentos, incluir diversos servicios como la entrega a domicilio o puntos de recarga para móviles gratuitos para la clientela, o visibilizar los vínculos del ME con la comunidad y los beneficios que aporta a la economía local, etc.

De igual manera, es muy recomendable establecer vínculos con otros ME locales, ya se dediquen al mismo tipo de negocio o a otros. Este tipo de relaciones pueden resultar muy positivas, sin que ello tenga que afectar a una competencia saludable.

Es más, la participación en ferias u otros eventos similares puede resultar muy positiva, tanto por conocer a otros ME como por tejer relaciones con otros actores de la cadena de valor, como productores, proveedores, transportistas y otras empresas que también pueden pasar a formar parte de nuestra clientela.

En este sentido, una iniciativa muy interesante son las incubadoras de negocios. Una incubadora de negocios es una organización que ayuda a empresas y a personas emprendedoras que están empezando a desarrollar sus actividades ofreciéndoles un amplio abanico de servicios, desde formación sobre gestión o un espacio de oficinas, hasta financiación de capital riesgo.

#### CONSEJOS

- ✓ La SN puede apoyar a las personas beneficiarias que han iniciado un ME a promover sus productos facilitándoles contactos con actores interesados relevantes (restaurantes, universidades, supermercados, etc.).
- ✓ Es esencial establecer unos canales de comunicación apropiados con otros actores, como con transportistas, proveedores y, especialmente, la clientela, ya se trate de empresas o de particulares. Abrirse a las nuevas tecnologías de comunicación, especialmente a las relacionadas con los móviles, como la mensajería instantánea, las formas de pago por móvil, etc., para aquella potencial clientela habituada a utilizarlas.

#### REFERENCIAS

- OIT - Promoción del emprendimiento sostenible a través de incubadoras y aceleradores de empresas y centros de innovación, [véase aquí](#)
- REDpreneur es una iniciativa de la Cruz Roja Austríaca con Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y empresas sociales para desarrollar sociedades conjuntas sostenibles y que tengan un impacto en la mejora de la accesibilidad y calidad de los servicios sociales y sanitarios; se puede consultar [aquí \(en inglés\)](#).

#### HERRAMIENTAS



[F5.E1.H1 Consejos para ferias de promoción de ME](#)



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

## E2. Planificación de contingencias

### RESUMEN

Las personas beneficiarias en programas de ME no siempre son conscientes de los riesgos de sus actividades comerciales y no suelen tener acceso a información que las prepare para afrontar peligros potenciales. Los principales factores que obstaculizan una buena planificación de contingencias en los ME suelen ser la falta de información y de herramientas o tecnología para ello, así como la escasez de recursos humanos dedicados a dicha planificación. Pero, además, los ME en países en desarrollo deben enfrentarse a restricciones adicionales que complican aún más esta planificación: a menudo operan en el sector informal, carecen de los recursos materiales para implementar planes de contingencia y de la formación comercial necesaria.

La Iniciativa de Preparación Empresarial (BPI, siglas en inglés), desarrollada por el Centro Global de Preparación para Desastres, ha sido adaptada a los objetivos de los ME con el fin de promover su resiliencia ofreciendo orientaciones factibles mediante herramientas que pueden usar para saber cómo afectarían las crisis a sus negocios y comunidades, así como para ayudar a las personas propietarias y gestoras de ME a desarrollar planes de preparación ante las crisis. Las herramientas de la BPI son

- *Atlas: Listo para los negocios*, una aplicación móvil gratuita, adaptada a los ME por el CRMV,<sup>14</sup> que guía a la persona usuaria en un viaje hacia la resiliencia comercial.
- *Workshop in-a-box*, un PowerPoint listo para usar y cuaderno de notas participativo que ofrece los recursos necesarios para poner en marcha talleres de «continuidad de negocio y resiliencia» con una sencilla adaptación al contexto.

Estas dos herramientas están diseñadas para ser más eficaces cuando se utilizan juntas, como parte de un programa integral; pese a lo cual, también pueden utilizarse por separado.

Se pueden emprender varias actividades con el fin de apoyar a los ME en el desarrollo de sus planes de contingencia:

- Sensibilizar sobre la necesidad de elaborar planes de contingencia.
- Desarrollar un plan de continuidad de negocio.
- Implementar el plan de continuidad de negocio.

En las Herramientas se incluyen explicaciones y consejos a considerar para desarrollar cada una de estas etapas.

### CONSEJOS



Los planes de contingencia pueden ser muy sofisticados o muy sencillos. En función del contexto, se puede usar la herramienta Atlas. En algunos casos, basta con unas sesiones de sensibilización, como en el caso de poblaciones en áreas rurales con escaso acceso a tecnología y modelos de negocios muy sencillos.



Cada SN deberá adaptar esta herramienta a los desastres más comunes que suelen afectar a las poblaciones beneficiarias, así como a los perfiles de los ME.



Es recomendable apoyar económicamente a los ME para ayudarlas a implementar las medidas planteadas en sus planes de contingencia (p. ej., compra de extintores, mascarillas, botiquines, memorias USB, ropa de protección, etc..).

### HERRAMIENTAS



[F5.E2.H1 Sensibilización sobre la necesidad de un plan de contingencia](#)



[F5.E2.H1a. Vídeo ATLAS](#) (Proyecto piloto de Atlas en Ecuador)

14. En el momento de redacción de esta guía, la versión para ME —más sencilla y corta que la versión estándar— solo está disponible en como modelo piloto en español para Perú, Ecuador y El Salvador, si bien es recomendable comprobar si existe ya una versión para el país propio, pues se trata de una aplicación en proceso de ampliación.



Inicio



F1  
Identificación  
y análisis



F2  
Diseño



F3  
Implementación



F4  
Monitoreo y  
Evaluación



F5  
Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas



[F5.E2.H1b Vídeo ATLAS](#) (Consejos sobre continuidad de negocio)



[F5.E2.H1c Consejos para proteger un negocio](#) (sólo disponible en inglés)



[F5.E2.H2 Cómo desarrollar un plan de continuidad de negocio](#)



[F5.E2.H2a Workshop in-a-box](#) (español)



[F5.E2.H3 Cómo implementar el plan de continuidad de negocio](#)

## REFERENCIAS

- Ver GDPC, [Kit de herramientas de la iniciativa de preparación empresarial - PrepareCenter](#)  
Aquí se puede hallar un enlace a la aplicación móvil Atlas: Listo para los negocios

FICR / República Democrática Popular de Laos





## 4. Integración de PGI y CEA

### a. Participación comunitaria y rendición de cuentas a la comunidad (CEA)

#### RESUMEN

#### "Poner a la comunidad en el corazón de lo que hacemos."

Es fundamental asegurarse de que todo programa de ME se diseñe e implemente de acuerdo con procedimientos que maximicen la rendición de cuentas a las personas beneficiarias. El objetivo de la participación comunitaria y rendición de cuentas a la comunidad (CEA, siglas en inglés) consiste en ofrecer a las comunidades una información oportuna, relevante y potencialmente vital, para asegurarse que éstas se impliquen significativamente a lo largo de todo el ciclo del programa, y que su *feedback* y preocupaciones sean atendidos y utilizados para diseñar y adaptar el programa. Durante la identificación, diseño e implementación de los programas de apoyo al ME, el equipo de medios de vida debe saber cuál es la mejor forma de implicar a miembros de la comunidad. Para ello, deberá recurrir a las herramientas de comunicación más apropiadas para escuchar las necesidades, *feedback* y reclamaciones de los miembros de la comunidad, así como para asegurar su participación. Esto ayuda a construir comunidades más resilientes.

La *Guía CEA y Caja de herramientas CEA de la FICR* ofrecen información clave al respecto; pueden consultarse en el Hub de Participación Comunitaria, [véase aquí](#).

#### CONSEJOS

- ✓ Es fundamental implementar un mecanismo de *feedback* y reclamaciones. Entre otras cuestiones, dicho mecanismo debe incluir la posibilidad de valorar la calidad y el calendario de las actividades; contar con sistemas específicos de gestión de cuestiones especialmente sensibles, como el fraude o los abusos sexuales; y ofrecer múltiples canales de comunicación para garantizar la seguridad y la funcionalidad. El programa debe destinar recursos suficientes para el buen funcionamiento de este mecanismo y asegurarse de que todo el *feedback* y las reclamaciones recibidas sean atendidas apropiadamente.
- ✓ Toda información sobre el programa de ME debe ser comunicada mediante idiomas, formatos y medios plenamente accesibles y comprensibles para las personas beneficiarias y sus comunidades, incluyendo a los grupos vulnerables y marginados.
- ✓ Se debe consultar e informar a las personas beneficiarias y a los miembros de la comunidad sobre todos los aspectos de la implementación del programa de ME, incluyendo, entre otros: criterios y procesos de selección, objetivos y actividades del programa, o información específica sobre su desarrollo (por ejemplo una explicación del cálculo de los importes de las transferencias o de las modalidades para hacerlas, etc.)

#### REFERENCIAS

- CICR, *Iniciativas Microeconómicas. Manual*, [véase aquí](#)
- Hub de Participación Comunitaria, [ver aquí](#)

### b. Protección, Género e Inclusión (PGI)

#### RESUMEN

Al llevar a cabo la identificación, diseño e implementación de programas de apoyo al ME, el equipo de medios de vida debe asegurarse de llegar con efectividad a todas las personas y de una manera equitativa y no discriminatoria. Son iniciativas que deben garantizar la dignidad, el acceso, la participación y la seguridad de todas las personas afectadas por desastres y crisis.

El sexo, identidad de género, edad, capacidades físicas, raza, nacionalidad, religión y otros muchos aspectos de una persona pueden influir en su vulnerabilidad ante desastres, conflictos y crisis. También pueden afectar a su capacidad de respuesta y recuperación, y por tanto influir en el éxito de un programa de ME.

Las actividades de ME deben diseñarse en base a análisis de género, edad y diversidad, atendiendo a cómo estos aspectos influyen en el acceso a recursos económicos, en las capacidades, en los riesgos y en las vulnerabilidades. Los programas de apoyo al ME deben orientarse a las necesidades específicas de mujeres y hombres de todas las edades, y ser equitativamente accesibles a todas las personas. Ver [IFRC Gender and diversity in food security and livelihoods programming. Guidance note - Livelihoods Centre \(en inglés\)](#).



Inicio



Identificación  
y análisis



Diseño



Implemen-  
tación



Monitoreo y  
Evaluación



Actividades  
complementarias



Índice Caja de  
Herramientas

[Protección, Género e Inclusión \(PGI\)](#) describe el enfoque y la forma de trabajar de la FICR para abordar las causas, los riesgos y las consecuencias de la violencia, la discriminación y la exclusión de manera integrada. Se pueden hallar orientaciones con un conjunto de estándares mínimos de PGI en el [Kit de Herramientas de Protección, Género e Inclusión en Emergencias - Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja](#). Este recurso ofrece una orientación práctica sobre cómo integrar en los programas la dignidad, el acceso, la participación y la seguridad en base a la consideración del género, la edad, las capacidades y otros factores de diversidad. Esto incluye limitar la exposición de las personas a riesgos relacionados con la violencia y los abusos, y asegurar que los programas sigan el principio de «acción sin daños».

La PGI constituye una prioridad dentro del marco del Movimiento y en todos los programas de ME. Existen dos enfoques clave para integrar la PGI: Transversalizarla en todos los sectores o bien organizar actividades especializadas (independientes) que busquen proteger e incluir a todas las personas, como por ejemplo de protección de menores o de prevención de la violencia sexual y de género, entre otras.

## CONSEJOS

- ✓ Resulta esencial considerar el género, la edad y la diversidad a lo largo de todo el diseño del programa para garantizar su acierto, apropiación y sostenibilidad: recoger datos desglosados por género, edad y diversidad; buscar un equilibrio entre hombres y mujeres en los equipos y comités; consultar e implicar por igual a las mujeres, niñas, niños, hombres, personas mayores, personas con discapacidades, PWIH y LGBTI+; analizar limitaciones o barreras.
- ✓ Con respecto a los datos desglosados por sexo y edad de la población en cuestión, es importante recopilar datos sobre mujeres embarazadas, familias polígamas, personas con discapacidades, etc., entre otros.
- ✓ También es importante obtener información sobre aspectos como la cantidad de tiempo que dedican mujeres y hombres (y niñas y niños) a trabajos no remunerados (p. ej., ir a por agua, cocinar, recopilar leña, cuidar a menores, lavar la ropa) y, por lo tanto, cuánto tiempo pueden dedicar a actividades generadoras de ingresos.
- ✓ Organizar reuniones con mujeres y hombres por separado para determinar sus necesidades, capacidades y problemas específicos en relación con las actividades de apoyo al ME.
- ✓ Asegurarse de que todas las actividades implementadas se orienten a las necesidades específicas de mujeres y hombres de todas las edades, y sean equitativamente accesibles para todas las personas. Prestar especial atención a grupos vulnerables como las personas con discapacidades, las personas mayores, etc.
- ✓ Con respecto a las subvenciones (en efectivo o en especie) ofrecidas para apoyar a ME, es fundamental considerar aspectos como los diferentes roles de mujeres y hombres en relación con el control, la toma de decisiones y el acceso al dinero o cómo se reparte, controla y usa el dinero dentro de los hogares, incluyendo a los hogares polígamos, si procede. Asegurarse así que los mecanismos de distribución tengan en cuenta el género; por ejemplo, en caso de querer recurrir a la tecnología móvil para facilitar la distribución de subvenciones, se debe confirmar que mujeres y hombres tengan un acceso equitativo a dicha tecnología. Asegurarse de que en los puntos físicos de distribución se tenga en cuenta su ubicación, los momentos más adecuados y cuestiones de seguridad, así como posibles restricciones culturales, para garantizar un fácil acceso y evitar sobrecargar a ciertas personas beneficiarias.
- ✓ Valorar la adopción de medidas específicas para abordar la violencia de género, como garantizar que existan vías accesibles y confidenciales de denuncia de dicha violencia.
- ✓ También se deben considerar los impactos psicosociales, especialmente cuando se trata con personas desplazadas internas o retornadas, en la medida en que el programa debe constituir también una vía de reinserción social, aumento de la autoestima, etc.

## REFERENCIAS

- FICR, *Kit de Herramientas de Protección, Género e Inclusión en Emergencias*, [aquí](#)
- IFRC, *Gender and diversity in food security and livelihoods programming. Guidance note*, [aquí \(en inglés\)](#)
- CRMV, *Trabajo infantil en el contexto de la COVID-19 en el sector de los Medios de Vida y de la Seguridad Alimentaria*, [aquí](#)

# Anexo 1. Índice de la Caja de Herramientas de ME

## F1 Identificación y Análisis

### E1. Alcance de la identificación

### E2. Identificación de oportunidades

#### *Revisión de información secundaria*

[F1.E2.b.H1 Esquema información secundaria y actores implicados](#)

[F1.E2.b.H2 Sectores potenciales y flujos de mercado](#)

[F1.E2.c.H1 Herramienta preparación trabajo de terreno](#)

#### *Recogida de datos / Encuestas*

[F1.E2.d.H1.i Encuesta grupo seleccionado](#)

[F1.E2.d.H1.ii Encuesta a consumidores-as](#)

#### *Entrevistas semiestructuradas*

[F1.E2.d.H2 Entrevistas semiestructuradas \(autoridades locales, empresas locales, instituciones de formación\)](#)

#### *Grupos de discusión focalizados (FGD)*

[F1.E2.d.H3 Grupos de discusión focalizados](#)

#### *Observación directa*

[F1.E2.d.H4.i Plantilla de observación del mercado \(contexto urbano\)](#)

[F1.E2.d.H4.ii Plantilla de observación del mercado \(contexto rural\)](#)

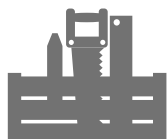
### E3. Análisis de la información

[F1.E3.H1 Introducción de datos cualitativos - análisis](#)

[F1.E3.H2 Identificación de oportunidades de ME](#)

Pulsar aquí para descargar

CAJA DE HERRAMIENTAS DE ME (10,7 MB)



## F2 Diseño

### E1. Focalización

[F2.E1.H1 Resumen de enfoques, criterios y mecanismos de focalización](#)

[F2.E1.H2 Plantilla de focalización](#)

### E2. Diseño del programa

[F2.E2.H1 Plan de Acción operativo](#)

[F2.E2.H2 Indicadores para Apoyo en medios de vida](#)

[F2.E2.H3 Consejos sobre partidas presupuestarias para apoyo a MÉS](#)

[F2.E2.H4 Plan de trabajo](#)

[F2.E2.H5 Matriz de riesgos](#)

## F3 Implementación

### E1. Fase inicial

[F3.E1.H1 Itinerario formativo para el personal](#)

[F3.E1.H2 Técnico de terreno en Medios de Vida. Plantilla. Descripción de funciones](#)

[E3.E1.H3 MoU entre el Comité del Programa y la SN](#)

### E2. Selección de personas beneficiarias

[F3.E2.H1 Formulario de evaluación de situación de los hogares](#)

[F3.E2.H2 Plantilla de puntuación](#)

[F3.E2.H3 Convocatoria de candidaturas y condiciones para Apoyo al ME](#)

[F3.E2.H4 Formulario de verificación](#)

[F3.E2.H5 Formulario de candidatura para apoyo al ME](#)

### E3. Formación de personas beneficiarias

*a. Formación de personas beneficiarias en habilidades empresariales*

*Externalización de la formación*

[F3.E3.a.H1 Modelo de TdR para formación en competencias empresariales y planificación del negocio](#)

[F3.E3.a.H2 Modelo de acuerdo de consultoría](#)

*Formación desarrollada internamente*

[F3.E3.a.H3 Curso de formación en habilidades empresariales para personas beneficiarias de IME, ICRC, October 2014](#)

[F3.E3.a.H4 Business training manual. Fundación Lorika. 2007](#)

[F3.E3.a.H5 Lista de guías de facilitación](#)

[F3.E3.a.H6 Canvas para emprendimiento](#)

*b. Formación de las personas beneficiarias en habilidades técnicas*

[F3.E3.b.H1 Modelo de TdR para formación técnica](#)

[F3.E3.b.H2 Modelo de acuerdo de formación](#)

### E4. Desarrollo del plan de negocio

[F3.E4.H1a Plantilla Plan de negocio](#)

[F3.E4.H1b Plantilla Plan de negocio \(simplificada\)](#)

[F3.E4.H2 Plantilla Plan de negocio - Datos económicos](#)

[F3.E4.H3 CANVA modelo de negocio](#)

[F3.E4.H4 Lista de verificación para una evaluación inicial del contexto empresarial](#)

[F3.E4.H5 Preguntas frecuentes cuando se planifica un negocio](#)

### E5. Revisión y aprobación del plan de negocio

[F3.E5.H1 Tabla de criterios para la aprobación](#)

[F3.E5.H2 Plantilla de MoU con las personas beneficiarias](#)

[F3.E5.H3 Acuerdo con la persona beneficiaria para la recuperación del negocio](#)

[F3.E5.H4 Evaluación de las características de las personas emprendedoras](#)

### E6. Concesión de subvenciones

## F4 Monitoreo y Evaluación

### E1. Diseño del plan de Monitoreo y Evaluación

[F4.E1.H1 Plan de Monitoreo y Evaluación](#)

### E2. Formularios de situación inicial y situación final

[F4.E2.H1 Formulario de situación inicial](#)

[F4.E2.H2 Formulario de situación final](#)

### E3. Monitoreo

[F4.E3.H1 Formulario de monitoreo de las ayudas en especie](#)

[F4.E3.H2 Formulario de monitoreo de la distribución de ayudas en efectivo](#)

[F4.E3.H3 Formulario de monitoreo trimestral](#)

[F4.E3.H4 Plantillas de contabilidad](#)

## F5 Actividades complementarias

### E1. Enlace con el mercado y creación de redes

[F5.E1.H1 Consejos para ferias de promoción de ME](#)

### E2. Planificación de contingencias

[F5.E2.H1 Sensibilización sobre la necesidad de un plan de contingencia](#)

• [F5.E2.H1a. Vídeo ATLAS \(Proyecto piloto de Atlas en Ecuador\)](#)

• [F5.E2.H1.c Consejos para proteger un negocio](#)

