

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

“Apoyo a la generación de procesos de emprendizaje de actividades económicas en el Oriente cubano para la reconversión azucarera y la soberanía alimentaria.”

Promoción de la evaluación:

MUNDUKIDE FUNDAZIOA

CNCA

ACPA

AVCD

Gestoría de la evaluación:

MUNDIKIDE FUNDAZIOA

Equipo evaluador externo: Responsable: Gorka Mola Landín

Agradecimientos a Serguey Arnold Martínez sin cuya colaboración una parte importante de la evaluación no se hubiera podido llevar a cabo

Índice

1.-Introducción	6
1.1.-Objetivo y tipo de evaluación	6
1.2.-Propósito de la evaluación	6
1.3.-Contenidos evaluados	6
2.-Descripción del proyecto evaluado	7
3.-Conclusiones generales	11
4.-Metodología del proceso de evaluación	25
5.- Análisis por criterios	26
5.1.-Análisis del criterio de pertinencia	26
5.2.-Análisis del criterio de eficacia	28
5.3.-Análisis del criterio de eficiencia	37
5.4.-Análisis del criterio de impacto	38
5.5.-Análisis del criterio de sostenibilidad	62
6.6-Recomendaciones	76

Índice de tablas

Tabla 1 pregunta 78 del cuestionario: He aprovechado la formación recibida	38
Tabla 2: Aprovechamiento del CLEC según edición del CLEC. Fuente elaboración propia	40
Tabla 3: Valoración de satisfacción del emprendizaje. Elaboración propia	41
Tabla 4: Valoración de satisfacción del Estudio de Mercado y Marketing. Elaboración propia	42
Tabla 5: Valoración de satisfacción del Gestión Económica y financiera. Elaboración propia	43
Tabla 6: valoración estudio técnico productivo. Elaboración propia	44
Tabla 7: Gestión de personas. Elaboración propia	46
Tabla 8: Seminario Magistral. Elaboración propia	46
Tabla 9: Pregunta 79 del cuestionario: El plan de empresa que trabaje en la formación está en marcha	47
Tabla 10 : pregunta 80 del cuestionario Mi empresa ha incorporado instrumentos o conocimientos de gestión que conocí en el CLEC	49
Tabla 11: Pregunta 81 del cuestionario 81 Después de la formación veo la gestión de empresa de una manera diferente	49
Tabla 12: Pregunta 83 del cuestionario Mi participación en el CLEC ha tenido un efecto grande en mi empresa u otras (con aumento en las utilidades)	52

Tabla 13: Pregunta 84 cuestionarios: La capacitación que recibí me ha llevado a emprender una nueva actividad	53
Tabla 14: Pregunta 85 La actividad fomentada por mi plan de empresa ha creado empleo	53
Tabla 15: Generación de empleo por municipio	54

Proceso de evaluación de la colaboración de la Mundukide Fundazioa con Cuba en el marco de los proyectos co-financiados por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo

Formación y asistencia técnica para la reestructuración agro industrial y el desarrollo de la soberanía alimentaria en la zona oriental

1.- Introducción

1.1.-Objeto y tipo de evaluación

La evaluación del impacto de la colaboración entre Mundukide Fundazioa y Cuba se enmarca en el convenio "Apoyo a la generación de procesos de emprendizaje de actividades económicas en el Oriente cubano para la reconversión azucarera y la soberanía alimentaria, pero tiene vocación de ser una evaluación de todo un proceso, más allá del proyecto concreto que da título a la evaluación.

El trabajo de campo ha sido planificado con el apoyo de Mundukide Fundazioa, CNCA (Centro Nacional de Capacitación Azucarera) Y ACPA (Asociación Cubana de Producción Animal)- Con especial atención a los miembros del núcleo de Holguín y de CNCA, quienes han realizado todas las tareas de coordinación con los grupos de interés y las personas informantes clave con quienes estaba previsto reunirse, así como las labores logísticas de organización de los viajes a los diferentes municipios.

1.2.-Propósito de la evaluación

Según lo establecido en los TERs de la evaluación el propósito de la misma es:

La evaluación del impacto del programa durante desde el inicio hasta la actualidad.

- Con referencia a la estrategia Euskadi Cuba.
- Con referencia al marco del Convenio y de los TERs firmados en Cuba.
- Con referencia a la estrategia de Mundukide Fundazioa.

El objetivo final de este proceso es evaluar la eficacia, eficiencia, pertinencia, viabilidad e impacto del Programa Cuba.

1.3.- Contenidos evaluados

La evaluación se ha priorizado la evaluación del impacto de todo el proceso de la colaboración de Mundukide con Cuba, pero sin descuidar otros criterios estándares de evaluación mencionados en el punto anterior.

En el impacto se ha analizado el impacto que los proyectos generan en el exterior mediante los Cursos de Lideres Emprendedore(a)s de Cuba –CLEC- así como el impacto interno que el proyecto tiene en los/as propios/s docentes de las formaciones.

El impacto en el alumnado de la formación, se desglosa en el impacto personal y profesional que ha tenido y que potencialmente puede tener con el paso del tiempo, así como en la plasmación de este “impacto personal” en el desarrollo local de los municipios y provincias priorizadas, a través de la mejora de las cooperativas y/o de la operatividad de los planes de negocio.

Por último se ha analizado el impacto de los propios núcleos pero partiendo de la base de que los núcleos son un resultado del proyecto pero que durante la evaluación son entidades autónomas y soberanas. En todo momento, se ha intentado considerarlos en la evaluación hasta el límite en el que se ha considerado que se rozaba la injerencia en los asuntos internos de los mismos.

2.-Descripción del proyecto evaluado

A continuación se presenta una descripción del proyecto evaluado. Esta descripción ha sido extraída de los propios TERs y **NO DEBE CONFUNDIRSE CON LAS CONCLUSIONES DE LA EVALUCIÓN**. Al contrario, la descripción del proceso de los proyectos debe de entenderse cómo el punto de partida del equipo de evaluación, a través de las impresiones que la propia Mundukide tiene del proyecto. Estas valoraciones serán validadas o deconstruidas durante la evaluación.

El Programa Cuba se inicio con la petición del Gobierno Vasco de acompañar la cooperación al desarrollo dirigido a Cuba aportando el saber hacer en gestión empresarial e emprendedurismo. La cooperación vasca como la de Mundukide se ha centrado siguiendo los acuerdos Cuba-Euskadi en el oriente Cuba y más específicamente en los cinco municipios priorizados. En ese contexto Mundukide junto con AZCUBA como socio oficial –o MINAZ anteriormente- y el CNCA (Centro Nacional de Capacitación Azucarera) como socio ejecutor está impulsando una nueva cultura de emprendizaje y han fomentado el desarrollo de nuevas actividades que incorporaran esa nueva mentalidad. Para tal fin la labor el Programa se ha centrado en la capacitación de emprendedores y la creación de semilleros de empresas (Núcleos), siendo el primero el Núcleo piloto de Holguín.

El programa ha servido para crear dos núcleos, se han impartido siete cursos de emprendizaje y hay nuevas actividades en proceso de desarrollo.

Lo más positivo es sin duda la introducción de unas formas nueva de hacer en empresa nuevas a través de las capacitaciones y el acompañamiento a las empresas. Los cursos de emprendizaje incorporan no solo una metodología de emprendizaje nueva sino también unas formas de hacer, unos valores vivos en la práctica con una gran capacidad de transmisión e incidencia. Los cursos por su metodología, profesorado, material están siendo una referencia para una gran cantidad de

instituciones y agentes económicos en Cuba de calidad, de enfoque de empresa y por la experiencia cooperativa exitosa de Mondragón que incorporan.

La NO traducción en actividades empresariales concretas en funcionamiento derivado de las capacitaciones que se están dando es lo menos positivo del programa...

La formación en emprendizaje que Mundukide está impartiendo en Cuba está siendo apreciada por su calidad, contenido y novedad. Los siete cursos para emprendedores que se han desarrollado durante estos años están siendo una referencia en Cuba. El profesorado con participación mixta de profesores de Mundukide y de profesores cubanos, aunque todavía insuficiente en cantidad y calidad, es de calidad habiendo sido muy positivamente valorado tanto por los asistentes a los cursos como por los diferentes instituciones que han participado como observadores. La experiencia que se ha acumulado durante este tiempo ha pulido y mejorado los diferentes aspectos de los cursos (selección de participantes, composición de equipos, facilitadores,...) y su potencial impacto a través de planes de empresa de mayor calidad.

Los participantes que han ido asistiendo a los cursos han tenido una evolución positiva, así como la valoración del proceso de selección, tutoría y evaluación es muy positiva. Dinámica de aulas muy rica, práctica, exigente. El proceso es muestra de los valores y mensajes que se transmiten. La duración y separación de los cursos es el adecuado.

La formación centrada en los cursos de emprendedores no ha tenido una continuación equivalente en la asistencia a las empresas. La falta de tiempo del personal de Mundukide y el poco desarrollo del Núcleo han imposibilitado hacer una asistencia continuada a los planes de empresa salidos de los cursos.

La formación del Núcleo de Holguín y de Guantánamo junto con las capacitaciones son piezas centrales para potenciar la labor de transformación en las personas emprendedoras que tiene el Programa. La creación y la consolidación de los Núcleos es pieza central para que el cambio de cultura emprendedora que propulsa Mundukide Fundazioa arraigue y se institucionalice en Cuba.

Las referencias a la visualización de resultados positivos es una constante dentro del programa. Respecto a actividades económicas no los hay o no son visibles.

A nivel general en las actividades económicas podemos distinguir entre diferentes grupos según el grado de desarrollo. Ninguna ha empezado con la actividad comercializadora. La incidencia de diferentes tipos de problemas ha afectan a los proyectos: Burocracia, falta de "empresarios", falta de insumos e equipamientos y no ser prioridad para los que deciden en Cuba. La realidad más allá de los problemas es que no tenemos ninguna actividad económica surgida de los cursos que podamos apreciar y mostrar. Definimos otros trabajos lo hechos, principalmente este último año, que han salido del ámbito de actuación del programa (geográfico, socios,...) aún estando muy relacionados con la naturaleza y es ser de Mundukide Fundazioa que es el desarrollo social a través de fomento de empresas de tipo cooperativo.

Se hizo un acuerdo con el PALMA a principios del 2010 para asistir con formaciones a formadores en el desarrollo de planes de empresa que propio proyecto PALMA está fomentando. La experiencia fue muy positiva como actividad de relaciones públicas y por la implicación del Núcleo. En la actualidad desde el 2012 el Núcleo tiene un nuevo contrato con el PALMA para asesorar a diferentes empresas estando el Núcleo por primera vez facturando por sus servicios.

Posteriormente el Núcleo prestó servicios a cooperativas ligadas al proyecto de CERAI y a Handicap Internacional, estando estas dos instituciones satisfechas con las asistencias recibidas.

3.-Conclusiones generales

➤ Conclusiones desde una mirada de pertinencia

El proyecto se encuadra dentro de la estrategia Euskadi/CUBA que constituye su marco de referencia , desde el momento que esta estrategia es un documento consensuado entre el Gobierno Vasco y el Gobierno de Cuba donde se establecen claramente las prioridades sectoriales y geográficas de la colaboración de las organizaciones vascas que figuran en la estrategia en Cuba.

Desde un análisis de pertinencia intervención de Mundukide es totalmente pertinente, desde la coherencia con las prioridades de desarrollo local del Gobierno Cubano para las provincias priorizadas en la estrategia.

La intervención es pertinente también desde la lógica, a veces olvidada en proyectos de cooperación, de que Mundukide Fundazioa aporta aquello que sabe hacer, dentro de los parámetros de la necesidad de apoyo expresados por Cuba.; Mundukide pone a disposición de Cuba una experiencia y conocimiento en gestión cooperativas de años, no solo mediante el compromiso de recursos económicos, sino mediante el envío de profesionales altamente cualificados que son un insumo esencial para el proyecto.

También es pertinente desde el momento que la intervención está colaborando en la creación de un "semillero de personas" integradas en las cooperativas que surgen en el proceso de reconversión de la industria azucarera con diferentes capacidades y conocimientos en la manera de "hacer empresa" que inciden positivamente en el desarrollo local de los municipios y provincias priorizados. Siempre dentro del marco de la estrategia respetando y adaptándose los procesos de cambio/reforma que Cuba está implementando.

La relación de confianza entre Cuba y Mundukide se ha ido consolidando a través de los años, así como el compromiso mutuo de colaboración.

La intervención de Mundukide se ha ido cubanizando; es decir ha ido entendiendo cada día más y mejor, las peculiaridades del contexto y ha ido adaptando el enfoque a medida que lo iba interiorizando. Se nota una evolución en el proceso de colaboración que parte de una situación de respeto absoluto y compromiso ideológico pero que tiene dificultades para comprender ciertas diferencias de funcionamiento del país, a una situación en la que manteniendo las primeras dos características, los/as profesionales de Mundukide comprenden mejor el contexto y adaptan su forma de trabajar al contexto.

Una limitación que encuentra al proyecto, relacionada con la estrategia Euskadi/Cuba y, por lo tanto con el enfoque de pertinencia, es que sí bien, los municipios y provincias priorizados en estrategia tienen la necesidad del tipo de apoyo que

Mundukide ofrece para apoyar el desarrollo local, parecería que tienen mayores dificultades que otros municipios y provincias cubanas para aprovechar todo el potencial de este apoyo. Es decir, pese a la gran necesidad, aún están débiles en factores de viabilidad socio-económicos que permitan aprovechar más y mejor el apoyo de la colaboración. Es decir se tiene la sensación de este mismo proyecto en otras provincias podría tener un mayor impacto, en ningún modo, relacionado con la forma de trabajar de Mundukide, sino por los propios factores de contexto socio-económico que potenciarían el resultado. No es el objeto de este documento evaluar la estrategia de Euskadi-Cuba, sino tan solo dejar constancia que si bien, la intervención es pertinente es pertinente desde todas las ópticas de análisis se considera que, desde una visión de factores de viabilidad, podría tener un mayor impacto en otras zonas de Cuba.

➤ Conclusiones desde una mirada de eficacia

El proyecto se basa en la Formación de Líderes emprendedores y en la formación de núcleos de generación de nuevas actividades económicas.

Desde un análisis de eficacia simple, se afirma que las Formaciones se han realizado tal y como fueron planificadas y que no solo ha surgido el núcleo de Holguín, sino que además, ha nacido el núcleo de Guantánamo.

El CLEC es eficaz, desde el momento que el alumnado afirma adquirir conocimientos y capacidades que antes no tenía pero, va más allá de la mera adquisición de conocimientos siendo un importante mecanismo de motivación de los/as participantes para sentirse comprometidos con el desarrollo local de sus provincias y municipios y utilizar los conocimientos adquiridos para este fin.

El CLEC ha ido mejorando, a medida que han sido ofreciéndose ediciones y se ha conociendo mejor el contexto en el que se trabaja, sus peculiaridades y necesidades específicas. A su vez, se ha ido conociendo, más y mejor, lo que el CLEC ofrece y ha ido creando más interés en las cooperativas de las provincias y en los/as profesionales. Se han formado a más de 140 personas y sigue habiendo mucha demanda cada año. El hecho de que las cooperativas sean conscientes de que lo que ofrece el CLEC, es algo necesario y útil, para la mejora de las cooperativas es un factor esencial para el propio proyecto. Se parte de una base en la que había que “convencer” sobre la utilidad de la Formación a una situación actual en la que una masa de cooperativas es ya consciente de que la participación en la formación es necesaria y útil para el DL.

Las convocatorias y el proceso de selección del curso han ido ganando calidad y eficacia a través de las diferentes ediciones, llegando el mensaje a más gente, más claro y seleccionando un alumnado con mayor potencial para aprovechar la formación. Para la convocatoria y selección es importante el compromiso y apoyo de

los municipios, para la difusión del mismo. Se ha observado niveles de compromiso diferentes entre los municipios que influyen en la cantidad de personas a las que llega la convocatoria, se presentan a selección, el propio perfil de las mismas y finalmente el número de personas seleccionadas de cada municipio.

Como se ha mencionado para la selección de participantes es fundamental el interés de las cooperativas, que son las que sugieren que profesionales se presentan al CLEC. Este interés se ha ido incrementando con el tiempo pero todavía hay un nicho de cooperativas en las que el proyecto no ha sido capaz llegar aunque el número de personas que se presentan cada año es superior a las plazas ofertadas en la formación. Las personas que comienzan el curso, en cada edición son más conscientes de la alta rigurosidad y exigencia del curso, así como de su utilidad posterior.

La rigurosidad de los procesos de selección incide directamente en una baja incidencia de deserciones de participantes durante el mismo.

Durante la selección se exige un compromiso de apoyo de las cooperativas a los/as participantes en el CLEC, para que su participación en el curso no suponga una sobrecarga excesiva de trabajo. Este compromiso se cumple de forma desigual y, en palabras de los/as participantes, es muy importante para que puedan aprovechar mejor la formación. Durante la evaluación no se ha podido llegar a una conclusión clara sobre cuantas cooperativas no cumplen el compromiso ni de hasta qué punto afecta a la calidad de lo aprendido, si bien es una reclamación recurrente durante el proceso de entrevistas, las personas que no se han sentido apoyadas por sus cooperativas afirman que pese a sobrecargadas ha conseguido acabar el curso y elaborar los planes de Negocio.

Sin embargo, durante la selección no se ha podido elaborar una estrategia que "comprometa" al entorno familiar de los/as participantes a no sobrecargarlos/as durante su participación en el CLEC y elaboración del Plan de Negocio. En este punto, algunos/as participantes se lamentan de no poder disponer del tiempo que hubiera sido deseable para centrarse en la formación y el plan de negocio. Este aspecto afecta más a mujeres que a hombres, y especialmente a mujeres sin pareja con cargas familiares.

La metodología propuesta para la formación es eficaz, desde el momento que el alumnado afirma aprender e interiorizar conceptos. Además, durante las diferentes ediciones se han ido modificando algunos aspectos de la formación, adaptándola a los diferentes niveles de conocimientos y/o de formación previa del alumnado. Los/as docentes han ido ganando en habilidades pedagógicas curso a curso. Además, los/as docentes cubanos/as cada día se sienten más seguros/as y capacitados/as para impartir la formación por sí mismos sin necesidad de apoyo de Mundukide. A día de hoy la presencia de docentes de Mundukide sigue siendo deseable pero ya no tan necesaria como en las primeras ediciones de formación.

➤ Conclusiones desde una mirada de impacto

El CLEC ha supuesto un antes y un después para la mayoría de los/as participantes porque implica un cambio de mentalidad sobre el "cómo hacer empresa" con un impacto positivo en el desarrollo local de los municipios y provincias beneficiarias, a través de una mejora de las capacidades y conocimientos de las personas que han participado en las formaciones. Estas "nuevas" capacidades inciden directamente en la mejora de la gestión- en su sentido más amplio- de las cooperativas de las que provienen, la elaboración de planes de negocio potencialmente viables aunque con las limitaciones que se mencionan posteriormente, así como la creación de empleo para mujeres y hombres.

El principal impacto de el CLEC es por tanto, la adquisición de unos conocimientos sobre gestión empresarial que ante desconocían y que consideran de gran valor para mejorar los resultados de las mismas. La adquisición de estos conocimientos esta siendo un proceso complejo pero muy bien aceptado por las personas participantes porque implica de un lado, aprender formas nuevas de hacer y por, otra deconstruir conceptos y formas de trabajo muy arraigadas en el tiempo. Desde una perspectiva de impacto es muy importante porque implica un, además de unos conocimientos, un cambio de mentalidad en que el alumnado es consciente de la necesidad de que las cooperativas sean rentables y las formas de trabajo eficaces y eficientes.

La mayoría de los/as participantes afirman estar aprovechando lo aprendido a través de todos los módulos del curso y estar trasladándolo a sus empresas. El impacto positivo en las empresas es diferente dependiendo del tipo de empresa, la capacidad de incidencia de la persona y las posibles resistencias a los cambios que tengan, pero en general la mayoría afirman estar incorporando nuevos instrumentos aprendidos en el curso y que esto se nota positivamente en los resultados y en el día a día de sus cooperativas.

Los/as participantes afirman que el CLEC está teniendo un impacto muy positivo en sus vidas personales/profesionales porque les ha despertado una visión diferente de "formas de llevar empresas" que antes no tenían en cuenta o directamente desconocían. Afirman aplicar lo aprendido en todas las esferas de sus vidas. El diseño del proyecto no había planeado un impacto en la vida personal del alumnado y hay que destacar que efectivamente lo ha tenido y muy positivo: las personas se sienten más seguras, con mayores habilidades y recursos para afrontar para planificar y desarrollar ideas que se transformen que se transformen en una mejoría del desarrollo local de sus municipios y provincias: las personas se sienten parte del Desarrollo local de sus municipios y provincias a través de la mejora de sus cooperativas y/o la puesta en marcha de nuevas actividades económicas.

Otro impacto positiva es la propia consolidación del CLEC, a medida que se van ofreciendo ediciones, habiendo una mayor demanda por estar cada vez más valorado y por conocer las cooperativas la utilidad del mismo. En este punto aún no se ha llegado a que todas las cooperativas sientan la necesidad de mejorar su gestión

empresarial pero la colaboración con Mundukide, CNCA y ACPA incide positivamente en que cada vez más cooperativas sientan esta necesidad y demanden los recursos que el CLEC les ofrece.

Muchas de las personas que han asistido al CLEC afirman haber crecido profesionalmente, estando, en algunos casos reflejado en mejoras de puestos de trabajo y/o una mayor consideración en sus cooperativas por parte de compañeros/as y responsables de las cooperativas.

El proyecto tienen un impacto directo en el desarrollo local pero se aprecia que no tanto como el que podría tener potencialmente; se entiende que la colaboración se integra dentro de un proceso donde la colaboración de los municipios y de las propias cooperativas es desigual. Hay municipios que están comprometidos, conocen y apoyan la colaboración con Mundukide, CNCA Y ACPA mientras que otros aún no están del todo interesados con el proyecto y no colaboran tanto cómo sería deseable, durante la difusión y convocatoria del curso, así como durante la puesta en marcha de los planes de negocio.

La intervención presenta un impacto moderado en cuanto al número de planes de empresa operativos. El número aún es pequeño pero se aprecia potencial para que crezca en los próximos años. Las razones para que haya aún pocos planes de empresa operativos son muy diversas pero sobre todo se remarcan la falta de financiamiento, la "sensación" de que algunos de los gobiernos locales y las propias cooperativas aún no están ofreciendo todo el apoyo necesario para que estos sean efectivos.

El proyecto está dejando capacidad instalada para que los/as participantes realmente elaboren planes de empresa que puedan ser viables y estar operativos.

Los factores para que haya un número pequeño de planes de empresa operativos son factores externos al proyecto, pero fundamentales para el DL.

Todos los módulos del curso son muy bien valorados por el alumnado de el CLEC, si bien desde un análisis de impacto hay módulos que destacan sobre otros. El módulo que más impacto ha tenido que en palabras textuales de las personas entrevistadas, de haber cambiado su "forma de pensar" son el módulo de gestión y el de de gestión de personas La mayoría del alumnado reconoce haber aprendido mucho de algo de lo que no sabían prácticamente nada y que consideran fundamental para el crecimiento y la viabilidad de sus empresas.

Un impacto muy positivo es la Cubanización del curso. En cada edición que se imparte los/as docentes cubanos/as van adquiriendo más habilidades para impartir la formación, llegando a un punto en el que afirman que podrían impartirlo sin apoyo de Mundukide aunque este apoyo aún es muy bienvenido y deseado.

Uno de los principales impactos del proyecto es la creación y "consolidación" del núcleo de Holguín y de Guantánamo. La creación y consolidación de estos núcleos afirma que la "idea" del proyecto era necesaria y viable. La actividad de ambos

núcleos está dejando un rastro de impacto positivo en las entidades a las que ha prestado asistencia técnica, pero remarcamos que el impacto positivo es su existencia en sí misma. Los núcleos están formados por profesionales altamente cualificados que conocen perfectamente el contexto local y que han destacado, sobre la mayoría del alumnado del CLEC, por sus conocimientos, habilidades e interiorización de la formación. Los núcleos mencionados se encuentran en grado de desarrollo diferente. En relación al tiempo que el programa lleva apoyándolos, estando el núcleo de Holguín más consolidado que el de Guantánamo y siendo este último referente para el primero.

Los núcleos están en un proceso de fortalecimiento que acompaña a su consolidación y junto con el semillero de docentes del CNCA representan la apropiación del proyecto por parte de Cuba.

Las personas de los núcleos están muy motivadas aunque afirman tener problemas de conciliación entre su vida personal y profesional, por alto nivel de exigencia del trabajo en los núcleos. Afirman haber priorizado el desarrollo profesional frente al desarrollo personal y la vida familiar.

En conclusión, la colaboración de Mundukide Fundazioa no está teniendo tanto impacto como el esperado en cuanto a crear "un semillero de empresas" pero está teniendo un impacto igualmente positivo y necesario para el Desarrollo local de crear "un semillero de profesionales" con nuevas formas de hacer empresa, motivados, comprometidos y con habilidades y conocimientos suficientes para incidir positivamente en el Desarrollo local. Para analizar este impacto se requieren plazos más que los actuales pero es de justicia dejar constancia del potencial instalado.

➤ Conclusiones desde la eficiencia

La relación coste del proyecto versus resultados obtenidos es buena. No es un proyecto de alto coste e incide claramente en el fortalecimiento del Desarrollo local reforzando la respuesta cubana en las provincias priorizadas. Sin embargo, desde una óptica de eficiencia adolece de varias debilidades fácilmente subsanables. Se aprecia que el equipo de Mundukide Fundazioa es poco para la cantidad y la calidad del trabajo que se desarrolla y se echa en falta que el proyecto no disponga de un vehículo propio para los múltiples desplazamientos que se realizan durante las tutorías del curso. El no disponer de vehículo obliga a arrendar uno encareciéndolo innecesariamente.

Por otra parte, los medios tecnológicos a los que se tiene acceso son limitados debido a la situación de bloqueo que vive el país, siendo altamente recomendable y necesario garantizar un acceso a internet de buena calidad.

El hecho de solo disponer de una persona expatriada es un limitando a la hora de ejecutar del proyecto, por la carga de trabajo y las largas jornadas que se realizan.

El proyecto tiene vocación de ser sostenible. La naturaleza de la colaboración en Cuba encuadrado en una estrategia consensuada y a unos TERs claramente especificados ayuda a que el proyecto sea sostenible una vez finalizada la intervención.

La naturaleza del proyecto como proyecto generador de conocimientos en grupos de población de profesionales- en su mayoría cualificados- e integrados en cooperativas, sumado al compromiso personal y político, y la motivación de las personas para fortalecer el Desarrollo local de los municipios y provincias priorizados hace que tenga vocación de sostenibilidad. El proyecto inicia un proceso de cambio de mentalidad empresarial al que aporta conocimientos y nuevas capacidades que se traduce en un cambio de hacer empresa. Desde el momento que este cambio de hacer empresa resulta eficaz y se ven los resultados- aunque en algunos aún incipientes- motiva a continuar aplicando los métodos aprendidos. Se tiene la sensación de que la mayoría del alumnado de el CLEC va a seguir aplicando lo aprendido en cuanto eficaz para el desarrollo local.

La sostenibilidad de los planes de negocio es más compleja, desde el momento que hemos visto que no están tan desarrollados como hubiera sido deseable y que hay factores externos y controlados por el proyecto que dificultan la operatividad de los mismos. Sin embargo, se quiere insistir en que la capacidad de realizar planes de negocio queda instalada y que, a medida que los factores externos vayan cambiando, los planes de negocio, poco a poco, se irán transformando en nuevas actividades económicas.

Los núcleos- sobre todo el de Holguín- están en una situación delicada pero no determinante para poner en grave riesgo la continuidad del mismo. Aspectos como la motivación y el compromiso de los/as participantes sirven para combatir las dificultades con las que se encuentran los núcleos, sobre todo derivadas del bajo salario que reciben. La mejora salarial pasa por una desvinculación de los núcleos de ACPA y de que puedan constituirse como entidad con personalidad jurídica propia con capacidad de prestar servicios en las dos monedas en circulación en Cuba; esta opción no esta falta de dificultades a la hora de adaptarse a la legislación y a los requisitos administrativos.

La dificultad de sostenibilidad de los núcleos se circunscribe al salario. Todos los demás aspectos son fácilmente subsanables y durante la evaluación se ve claro que son superados gracias a la motivación y compromiso de los/as integrantes.

A continuación se expone una tabla con las principales conclusiones de la evaluación consideradas como avances o desafíos. La tabla se nutre de las conclusiones preferentes pero aportando otra perspectiva metodológica.

Conclusiones generales de la evaluación		
AVANCES	<p>El proyecto se encuadra dentro de la estrategia Euskadi/CUBA que constituye su marco de referencia. Desde un análisis de pertinencia, la intervención de Mundukide es totalmente pertinente, desde la coherencia con las prioridades de desarrollo local del Gobierno Cubano para las provincias y municipios priorizados.</p> <p>La intervención es pertinente también desde la lógica de que Mundukide pone a disposición de Cuba una experiencia y conocimiento en gestión cooperativas de años de la experiencia de corporación de Mondragón.</p> <p>La intervención está colaborando en la creación de un "semillero de personas" integradas en las cooperativas que surgen en el proceso de reconversión de la industria azucarera con diferentes capacidades y conocimientos en la manera de "hacer empresa" que inciden positivamente en el desarrollo local de los municipios y provincias priorizados.</p>	DESAFIOS
	<p>Una limitación que encuentra al proyecto, relacionada con la estrategia Euskadi/Cuba y, por lo tanto con el enfoque de pertinencia, es que sí bien, los municipios y provincias priorizados en estrategia tienen la necesidad del tipo de apoyo que Mundukide ofrece para apoyar el desarrollo local, parecería que tienen mayores dificultades que otros municipios y provincias cubanas para aprovechar todo el potencial de este apoyo. Es decir, pese a la gran necesidad, aún están débiles en factores de viabilidad socio-económicos que permitan aprovechar más y mejor el apoyo de la colaboración. Es decir se tiene la sensación de este mismo proyecto en otras provincias podría tener un mayor impacto, en ningún modo, relacionado con la forma de trabajar de Mundukide, sino por los propios factores de contexto socio-económico que potenciarían el resultado. No es el objeto de este documento evaluar la estrategia de Euskadi-Cuba, sino tan solo dejar constancia que si bien, la intervención es</p>	

	<p>La relación de confianza entre Cuba y Mundukide se ha ido consolidando.</p> <p>La intervención de Mundukide se ha ido cubanizando. Se nota una evolución en el proceso de colaboración que parte de una situación de respeto y compromiso ideológico pero que tiene dificultades para comprender ciertas diferencias de funcionamiento del país, a una situación en la que manteniendo las primeras dos características, los/as profesionales de Mundukide comprenden mejor el contexto y adaptan su forma de trabajar al contexto.</p> <p>El CLEC es eficaz, desde el momento que el alumnado afirma adquirir conocimientos y capacidades siendo un importante mecanismo de motivación de los/as participantes para con el desarrollo local de sus provincias y municipios.</p> <p>El CLEC ha ido mejorando, a medida que han sido ofreciéndose las diferentes ediciones.</p> <p>En las provincias y municipios priorizados, se ha ido conociendo, más y mejor, lo que el CLEC ofrece y ha ido creando más interés en las cooperativas.</p>	<p>pertinente es pertinente desde todas las ópticas de análisis se considera que, desde una visión de factores de viabilidad, podría tener un mayor impacto en otras zonas de Cuba.</p>	
--	---	---	--

	<p>Se han formado a más de 140 personas y sigue habiendo mucha demanda cada año.</p> <p>Las convocatorias y el proceso de selección del curso han ido ganando calidad y eficacia a través de las diferentes ediciones, llegando el mensaje a más gente, más claro y seleccionando un alumnado con mayor potencial para aprovechar la formación.</p> <p>La rigurosidad de los procesos de selección incide directamente en una baja incidencia de deserciones de participantes durante el mismo.</p> <p>La metodología propuesta para la formación es eficaz, desde el momento que el alumnado afirma aprender e interiorizar conceptos.</p> <p>Los/as docentes cubanos/as cada día se sienten más seguros/as y capacitados/as para impartir la formación por sí mismos sin necesidad de apoyo de Mundukide. A día de hoy la presencia de docentes de Mundukide sigue siendo deseable pero ya no tan necesaria como en las primeras ediciones de formación.</p>		
--	--	--	--

Para la selección de participantes es fundamental el interés de las cooperativas, que son las

	<p>El CLEC ha supuesto un antes y un después para la mayoría de los/as participantes porque implica un cambio de mentalidad sobre el “cómo hacer empresa” con un impacto positivo en el desarrollo local de los municipios y provincias beneficiarias, a través de una mejora de las capacidades y conocimientos de las personas que han participado en las formaciones.</p> <p>Las “nuevas” capacidades inciden directamente en la mejora de la gestión-, la elaboración de planes de negocio potencialmente viables aunque con las limitaciones que se exponen a lo largo del informe.</p> <p>La mayoría de los/as participantes afirman estar aprovechando lo aprendido a través de todos los módulos del curso y estar trasladándolo a sus empresas.</p> <p>El impacto positivo en las empresas es diferente dependiendo del tipo de empresa, la capacidad de incidencia de la persona y las posibles resistencias a los cambios que tengan, pero en general la mayoría afirman estar incorporando nuevos instrumentos aprendidos en el curso y que esto se nota positivamente en los resultados y en el día a día de sus cooperativas.</p>	<p>que sugieren que profesionales se presentan al CLEC. Este interés se ha ido incrementando con el tiempo pero aún no llega a todas las cooperativas.</p> <p>Para la convocatoria y selección es importante el compromiso y apoyo de los municipios, para la difusión del mismo. Se ha observado niveles de compromiso diferentes entre los municipios.</p> <p>Durante la selección se exige un compromiso de apoyo de las cooperativas a los/as participantes en el CLEC, para que su participación en el curso no suponga una sobrecarga excesiva de trabajo. Este compromiso se cumple de forma desigual.</p> <p>Durante la selección no se ha podido elaborar una estrategia que “comprometa” al entorno familiar de los/as participantes a no sobrecárgalos/as durante su participación en el CLEC y elaboración del Plan de Negocio. En este punto, algunos/as participantes se lamentan de no poder disponer del tiempo que hubiera sido deseable para centrarse en la formación y el plan de negocio. Este aspecto afecta más a mujeres que a hombres, y</p>	
--	---	---	--

	<p>Los/as participantes afirman que el CLEC está teniendo un impacto muy positivo en sus vidas personales/profesionales porque les ha despertado una visión diferente de "formas de llevar empresas" que antes no tenían en cuenta o directamente desconocían.</p> <p>Afirman aplicar lo aprendido en todas las esferas de sus vidas. El diseño del proyecto no había planeado un impacto en la vida personal del alumnado y hay que destacar que efectivamente lo ha tenido y muy positivo: las personas se sienten más seguras, con mayores habilidades y recursos para afrontar para planificar y desarrollar ideas que se transformen que se transformen en una mejoría del desarrollo local de sus municipios y provincias: las personas se sienten parte del Desarrollo local de sus municipios y provincias a través de la mejora de sus cooperativas y/o la puesta en marcha de nuevas actividades económicas.</p> <p>Muchas de las personas que han asistido al CLEC afirman haber crecido profesionalmente, estando, en algunos casos reflejado en mejoras de puestos de trabajo y/o una mayor consideración en sus cooperativas por parte de compañeros/as y responsables de las cooperativas.</p>	<p>especialmente a mujeres sin pareja con cargas familiares.</p> <p>El proyecto tienen un impacto directo en el desarrollo local pero se aprecia que no tanto como el que podría tener potencialmente; se entiende que la colaboración se integra dentro de un proceso donde la colaboración de los municipios y de las propias cooperativas es desigual. Hay municipios que están comprometidos, conocen y apoyan la colaboración con Mundukide, mientras que otros aún no están del todo interesados con el proyecto y no le colaboran tanto cómo sería deseable, durante la difusión y convocatoria del curso, así como durante la puesta en marcha de los planes de negocio.</p> <p>La intervención presenta un impacto moderado en cuanto al número de planes de empresa operativos. El número aún es pequeño pero se aprecia potencial para que crezca en los próximos años. Las razones para que haya aún pocos planes de empresa operativos son muy diversas pero sobre todo se remarcan la falta de financiamiento, la "sensación" de que algunos de los gobiernos locales aún no están ofreciendo todo el</p>	
--	---	---	--

	<p>Los módulos que más impacto ha tenido han sido el módulo de gestión económica y el de gestión de personas. La mayoría del alumnado reconoce haber aprendido mucho de algo de lo que no sabían prácticamente nada y que consideran fundamental para el crecimiento y la viabilidad de sus empresas.</p> <p>En cada edición que se imparte los/as docentes cubanos/as van adquiriendo más habilidades para impartir la formación, llegando a un punto en el que afirman que podrían impartirlo sin apoyo de Mundukide. Uno de los principales impactos del proyecto es la creación y "consolidación" del núcleo de Holguín y de Guantánamo. La creación y consolidación de estos núcleos afirma que la "idea" del proyecto era necesaria y viable.</p> <p>La actividad de ambos núcleos está dejando un rastro de impacto positivo en las entidades a las que ha prestado asistencia técnica, pero remarcamos que el impacto positivo es su existencia en sí misma.</p> <p>Los núcleos están formados por profesionales altamente cualificados que han destacado, sobre la mayoría del alumnado del CLEC, por sus conocimientos, habilidades e interiorización de la formación.</p>	<p>apoyo necesario para que estos sean efectivos.</p> <p>Los factores para que haya un número pequeño de planes de empresa operativos son factores externos al proyecto, pero fundamentales para el DL. Las personas de los núcleos están muy motivadas aunque afirman tener problemas de conciliación entre su vida personal y profesional, por alto nivel de exigencia del trabajo en los núcleos. Afirman haber priorizado el desarrollo profesional frente al desarrollo personal y la vida familiar.</p> <p>Desde una óptica de eficiencia adolece de varias debilidades fácilmente subsanables. Se aprecia que el equipo de Mundukide Fundazioa es poco para la cantidad y la calidad del trabajo que se desarrolla y se echa en falta que el proyecto no disponga de un vehículo propio.</p> <p>Los medios tecnológicos a los que se tiene acceso son limitados debido a la situación de bloqueo que vive el país, siendo altamente recomendable y necesario</p>	
--	--	---	--

	<p>Los núcleos están en un proceso de fortalecimiento que acompaña a su consolidación y junto con el semillero de docentes del CNCA representan la apropiación del proyecto por parte de Cuba. Ambos núcleos ofrecen un grado de desarrollo desigual siendo la principal causa el tiempo que lleva cada núcleo formado, siendo el núcleo de Guantánamo aún de muy reciente creación.</p> <p>La relación coste del proyecto versus resultados obtenidos es buena. No es un proyecto de alto coste e incide claramente en el fortalecimiento del Desarrollo local reforzando la respuesta cubana en las provincias priorizadas.</p> <p>El proyecto tiene vocación de ser sostenible. La naturaleza de la colaboración en Cuba encuadrado en una estrategia consensuada y a unos TRs claramente especificados ayuda a que los resultados del sean sostenible una vez finalizada la intervención.</p> <p>La naturaleza del proyecto como proyecto generador de conocimientos en grupos de población de profesionales- en su mayoría cualificados- e integrados en cooperativas, sumado al compromiso personal y político, y la motivación de las personas parar fortalecer el Desarrollo local de los municipios y</p>	<p>garantizar un acceso a internet de buena calidad.</p> <p>El hecho de solo disponer de una persona expatriada y un profesional es un limitando a la hora de ejecutar del proyecto, por la carga de trabajo y las largas jornadas que se realizan.</p> <p>La sostenibilidad de los planes de negocio es más compleja, desde el momento que hemos visto que no están tan desarrollados como hubiera sido deseable y que hay factores externos y controlados por el proyecto que dificultan la operatividad de los mismos. Sin embargo, se quiere insistir en qué la capacidad de realizar planes de negocio queda instalada y que, a medida que los factores externos vayan cambiando, los planes de negocio, poco a poco, se irán transformando en nuevas actividades económicas.</p> <p>Los núcleos-sobre todo el de Holguín- están en una situación "compleja" pero no determinante para poner en grave riesgo la continuidad del mismo. Aspectos como la motivación y el compromiso de los/as participantes sirven para combatir las dificultades con las que se encuentran los núcleos, sobre todo</p>	
--	--	---	--

	<p>provincias priorizados hace que tenga vocación de sostenibilidad. Desde el momento que este cambio de hacer empresa resulta eficaz y se ven los resultados- aunque en algunos aún incipientes- motiva a continuar aplicando los métodos aprendidos. Se tiene la sensación de que la mayoría del alumnado de el CLEC va a seguir aplicando lo aprendido en cuanto eficaz para el desarrollo local.</p>	<p>derivadas del bajo salario que reciben. La mejora salarial pasa por una desvinculación de los núcleos de ACPA y de que puedan constituirse como entidad con personalidad jurídica propia con capacidad de prestar servicios en las dos monedas en circulación en Cuba; esta opción no esta falta de dificultades a la hora de adaptarse a la legislación y a los requisitos administrativos.</p>	
--	--	---	--

4.-Metodología del proceso de evaluación

La evaluación parte de una revisión de documentación sobre la que se fundamenta la colaboración de Euskadi/CUBA en general y Mundukide/CUBA en particular, así como con un breve proceso de entrevistas en Euskadi con actores clave que conocen tanto el proyecto como el contexto cubano.

El proceso en Cuba, comenzó en la Habana realizando los primeros contactos, en su mayoría de perfil político, orientados a analizar la pertinencia de la colaboración y obteniendo las primeras impresiones sobre el impacto de la misma.

La metodología, en las provincias priorizadas se centra principalmente en 3 instrumentos metodológicos, complementarios entre sí, a través de los cuales se triangula la información. Estos 3 instrumentos están diseñados para dar contenido a los criterios estándares de la evaluación pero con una fuerte priorización del impacto de la colaboración.

Los instrumentos metodológicos utilizados han sido un cuestionario, elaborado por Mundukide Fundazioa dirigido al alumnado de las ediciones del curso, entrevistas en profundidad con parte del alumnado, así como grupos focales en cada uno de los municipios visitados.

Durante el proceso se han realizado 71 encuestas, más de 30 entrevistas en profundidad y 6 grupos focales. En todo momento se ha tenido presente la necesidad de contar con un porcentaje de participantes de mujeres y hombres, más o menos, equitativo.

De forma complementaria, se realizaron entrevistas individuales y grupales en los dos Núcleos apoyados por la colaboración, así como una breve encuesta/cuestionario a las entidades asistidas por el Núcleo de Holguín acompañadas de un proceso de entrevistas, así como a diferentes organizaciones de cooperación vinculadas con el proyecto.

Se ha aprovechado la logística y los tiempos de la evaluación para realizar de forma simultánea y complementaria un diagnóstico de género que será materializado en otro documento.

Los datos de la encuesta.

- 1) Participaron en la encuesta el 47% de los 153 (95 hombres y 58 mujeres) cursistas de las primeras seis primeras ediciones (2007, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013). La convocatoria se hizo a la totalidad.
- 2) Se hicieron un total de 127 preguntas, tres secciones de comentario y un grupo de datos de los propios encuestados (77 Preguntas sobre el contenido de curso

por materia y diferentes aspectos, 9 preguntas sobre el aprovechamiento del curso, 6 preguntas sobre cambios en la formación (relacionadas con género y modelo formativo).

- 3) Las preguntas en su gran totalidad eran cerradas con las respuestas a elegir entre las que se daban. La evaluación del contenido del curso y las del aprovechamiento se hacía en una escala de 1 (nada) a 5 (Mucho). Las respuestas para la parte del aprovechamiento eran las siguientes: No, Sí pero sería otro curso muy diferente, Sí pero perdería mucha calidad, Sí pero perdería algo de calidad, Sí sin perder calidad. En la parte de género había preguntas con respuestas que iban de muy negativas (-3) y negativas (-1) en relación a la equidad de género a positivas (+1) y muy positivas (+3) con alguna opción de libre contestación.

5.- Análisis por criterios

5.1-Análisis del criterio de pertinencia

A continuación se propone una breve análisis de la pertinencia de la colaboración entre Mundukide Fundazioa y las prioridades de desarrollo expresadas en la estrategia Euskadi Cuba, de manera general y en el marco del convenio y los TERs firmados entre el gobierno Cubano, el gobierno Vasco y Mundukide.

La colaboración es pertinente con el convenio firmado entre Mundukide y El gobierno vasco estando siendo su objetivo *"el establecer una estrategia integral de formación, asistencia técnica e investigación en gestión empresarial cooperativa para el conjunto de los agentes implicados en el desarrollo económico de Cuba"* estableciéndose en el propio convenio las siguientes áreas preferenciales: (i) promoción de pequeña y mediana empresa, (ii) organización empresarial cooperativa, (iii) Gestión empresarial cooperativa.

La colaboración de Mundukide Fundazioa con Cuba también es pertinente y coherente con lo establecido en el marco del convenio con el Gobierno Vasco desde una visión metodológica o de "abordaje de la problemática". El propio convenio establece una propuesta de abordaje que es la que a grandes rasgos se ha mantenido durante toda la vigencia del convenio y que es coherente con la forma de "enfocar la colaboración" de Mundukide Fundazioa; se pretende transferir conocimientos y/o experiencias a través de: " (i)(...) (ii) Formaciones para transferir conocimientos y/o experiencias, (iii) Asesoramiento técnico para la implementación práctica de la materia transferida y (iv) investigación aplicada en aspectos relacionados con la gestión empresarial".

Por último la coherencia se extiende a lo estipulado en los Términos de Referencia (TRs) firmados entre Mundukide Fundazioa, AZCUBA, CNCA, ACPA y el Mincex que establece como objetivo del proyecto contribuir al desarrollo de iniciativas económico-productivas en el marco del programa de reestructuración azucarera y de las políticas de soberanía alimentaria, para promover un desarrollo económico local sostenible en Cuba.

De forma complementaria se ofrecerá un análisis de pertinencia del convenio y la estrategia de la propia Mundukide para su trabajo en Cuba. El objetivo general de dicha estrategia hace referencia a acompañar los procesos de desarrollo económico local en Cuba generando experiencias de referencia e iniciativas de desarrollo estructurales y caracterizadas por la profundidad del impacto. La colaboración de Mundukide se enmarca que el objetivo específico 1 en su 3ª directriz para colaborar en la elaboración de una estrategia de soberanía alimentaria y reconversión azucarera a través de la formulación y el desarrollo de una estrategia común de formación, asistencia técnica e investigación en aspectos relacionados en desarrollo económico local de las iniciativas priorizadas. La propia estrategia vasco cubana establece que sea la propia Mundukide una de las entidades vascas encargada de impulsar este proceso.

5.2.-Análisis del criterio de eficacia

En las próximas páginas concentraremos nuestro esfuerzo en analizar la eficacia del proceso. Al contrario que en evaluaciones estándares de proyectos o programas aislados en este caso se está evaluando el proceso de la colaboración de la Fundación Mundukide y el país de Cuba, a través de diferentes proyectos/convenios relacionados en el tiempo y con un objetivo común. Por ello, se propone una metodología de análisis de la eficacia de la colaboración no centrada en el análisis de los indicadores del proyecto que solo reflejarían información del último, sino una análisis más complejo sobre la eficacia de la colaboración en su globalidad analizando sus metodologías y estrategias en relación a los resultados obtenidos. El análisis se nutre las encuestas a los/as participantes del CLEC, las entrevistas, así como los grupos focales. Una vez más nos encontraremos con afirmaciones sobre el criterio de eficacia muy estrechamente relacionados con el impacto, como ocurre, pero a la inversa en el análisis del criterio del impacto.

El análisis de eficacia se centra por tanto en el CLEC y, en una muy menor medida en los núcleos de Holguín y Guantánamo, al ser la evaluación, una evaluación de la colaboración y no del funcionamiento de los Núcleos. Entendemos que los núcleos son autónomos y soberanos y así como en el criterio de impacto sí que refleja el impacto de los núcleos por el apoyo del convenio, en el criterio de eficacia consideramos que sería una injerencia a su propia autonomía, salvo en algunos pocos aspectos.

Hablar de eficacia de la colaboración pasa por dejar constancia de que la colaboración se enmarca dentro de una estrategia Euskadi-Cuba preexistente que delimita los parámetros de la colaboración en cuanto a contenidos y ámbito geográfico. Por otra parte, es de justicia, dejar constancia que las intervenciones de colaboración con Cuba nacen con vocación de prorroga al ser un contexto de ejecución especialmente complejo por diferentes causas como el bloqueo económico, la obligatoriedad de incluir los proyectos en el plan de la economía, etc. Estos factores hacen que se complique la gestión.

Así como en otros proyectos las prorrogas y retrasos en la ejecución podrían ser una debilidad en el análisis de eficacia, en el contexto Cubano, se considera que provienen de una coyuntura estructural totalmente ajena a la voluntad de Mundukide Fundazioa y las contrapartes.

La visita a Arrasate del alumnado de la primera edición fue esencial para forjar lazos de confianza entre los actores de la colaboración, tanto cubanos como vascos, y para que el alumnado pudiera comprender, de primera mano, lo que Mundukide Fundazioa podía ofrecer con sus fortalezas y debilidades. También han sido fundamentales las continuas visitas de la dirección de Mundukide a Cuba para fortalecer el lazo de confianza y construir juntos los proyectos de colaboración.

En la visita a Arrasate se echa en falta la presencia de mujeres en esta primera edición del curso lo que deriva que el proyecto se diseñe en un inicio bastante ciego "al género". Esta situación ha ido mejorando a través de las ediciones por la voluntad de Mundukide y por la incorporación de profesorado de CNCA y por contar con parte del alumnado, ya de por sí sensibilizado con las cuestiones de género. A día de hoy, la perspectiva de género aunque con carencias se ha ido incorporando paulatinamente en la formación y en las reflexiones del profesorado sobre cómo incorporar más mujeres en las formaciones. Esto se debe no solo a una buena disposición de Mundukide, sino también a una demanda del profesorado de CNCA que han potenciado la reflexión en el seno de la organización del curso.

Hablar de la eficacia del convenio es hablar de sí:

- (i) El CLEC ha servido y las personas emprendedoras han aprendido y aplican lo aprendido con la oferta formativa, las metodologías, diseño del curso y el profesorado y,
- (ii) de si lo están aplicando, sea en sus trabajos o mediante una nueva AE inspirada en los planes de empresa.

Todas las personas entrevistadas afirman haber aprendido en la Formación y estar sorprendidas por lo innovador de la formación y sus metodologías. No se detectan personas que afirmen no haber aprendido nada. En general las personas afirman haber aprendido conocimientos nuevos a través de todos los módulos y además, de forma muy residual, algunas personas afirman haber reforzado algún conocimiento que ya tenían sobre algunos aspectos específicos. Las personas no solo afirman haber aprendido sino que resaltan la utilidad de lo aprendido para la mejora de sus

empresas, de su vida personal y para sentirse capacitados para plantear un plan de empresa propio y llevarlo a cabo. En conclusión, a nivel de adquisición de conocimientos, afirman haber aprendido una "nueva forma de hacer empresa", útil y eficaz, para mejorar la gestión de sus cooperativas y desarrollar planes de empresa. Se sienten más capacitadas de aportar con su conocimiento al desarrollo local de sus municipios y/o provincias. En este caso, la eficacia no es solo la adquisición de conocimientos, sino asimilarlos, considerarlos útiles y aplicarlos en las empresas.

La formación en sí misma ha ido mejorando con el tiempo, ha ido ganando calidad a medida que se ha ido **"cubanizando"**, en cuanto que los docentes vascos han ido entendiendo mejor el contexto socio-económico del país y, la formación ha ido contando con profesionales cubanos suficientemente preparados para liderar el curso. La estrategia de fortalecer la docencia de profesionales cubanos/as es eficaz además de positiva para la sostenibilidad del curso porque proporciona cercanía entre el alumnado y el profesorado y potencia la relación de confianza.

Se inician las dinámicas...el curso se ha ido cubanizando...las dinámicas las cambiamos año año...se analiza el CV, después dinámica de motivación, dinámica de grupo, se hacen por territorio.e.23.CNCA

MUNDUKIDE (...) se han insertado bien en el contexto cubano...han ido poniendo ejemplo cubanos en el curso...se han enterado bien de la realidad de aquí...los profesores vascos tambiénE.26.CNCA

MDK y el contexto cubano...ha evolucionado desde una situación del contexto cubano que le era extraño...existen formadores cubano hace ya bastante tiempo. Los temas se han llevado al contexto cubano.

E.24.CNCA.hombre

Los docentes vascos son altamente valorados, tanto por el dominio de los contenidos que abordan como por las metodologías que utilizan y sus habilidades pedagógicas. Durante la evaluación, tanto en las entrevistas como en el cuestionario se hacen continuas referencias positivas a los docentes de Arrasate afirmando de forma reiterada la calidad que aportaron al curso.

Los profesores de Arrasate son muy especiales...un privilegio que tenemos los cubanos...de que vengan para acá... (...)...dimos importancia a la economía y la entendimos

E.3.ed2ª.mujer

Los docentes cubanos reconocen que se han ido fortaleciendo con el tiempo, tanto en conocimientos propios del curso como en habilidades pedagógicas y admiten que la colaboración vasco cubana ha sido de aprendizaje mutuo, que revierte en una mejora de la calidad de la oferta formativa. Las formaciones han ido mejorando con el transcurso de las diferentes ediciones.

Hemos aprendido marketing y mercados...así como el lenguaje técnico que antes no manejábamos...flujo tecnológico...`por ejemplo (...) También con la formación tecnológica te planteas otra forma de ver las cosas...

E.24.CNCA.hombre

En palabras de la organización del curso, la convocatoria y la selección de los/as participantes cada vez se hace mejor porque se aprovecha lo aprendido de las selecciones anteriores. La red de difusión de la convocatoria se habría ido fortaleciendo con el tiempo, así como el interés de las propias cooperativas de enviar a trabajadores/as al curso.

La selección ha ido ganando espectro y calidad...se hace a partir de una priorización de centrales se emite una convocatoria desde los municipios. Se presentan cantidad de personas

E.24.CNCA.hombre

Se comunica en el taller de socialización con un mes de antelación. Día laboral...a la socialización viene los ex estudiantes y comentan su experiencia...) les hacemos una serie de pruebas...una presentación resumen introductoria...les decimos las materias y los temas...a esas personas les preguntamos si aún continúan con ganas les hacemos las pruebas...algunas personas se van sin hacer las pruebas...por ejemplo las personas universitarias generalmente no pueden...si no pueden un año se les sugiere para el próximo...

E.24.CNCA.hombre

Cada vez, con más apoyo de los municipios-aunque aún bastante desigual entre los diferentes municipios- y con una mayor colaboración y compromiso de las cooperativas. Cada año hay una mayor demanda de participantes y los/as participantes llegan con una idea más clara de lo que ofrece el curso, así como el nivel de exigencia y dedicación.

En palabras de las personas seleccionadas los procesos de selección son duros, rigurosos y muy exigentes pero de esta forma garantizan que participen las personas con mejor preparación y habilidades personas para aprovechar el curso; cada edición

del curso va tejiendo más fino el perfil de persona líder emprendedora adecuada para la formación.

Durante la selección se realiza una discriminación positiva para la incorporación de mujeres que en igualdad de condiciones son seleccionadas para participar pero no se ha llegado al 50% de participación. La participación de las mujeres oscila entre un 30 y un 35%, siendo menor sin la aplicación de la discriminación positiva durante la selección. Durante la evaluación no se ha podido triangular una conclusión del motivo por el cual las mujeres aparentan un menor interés en la participación en la formación. Existe controversia entre un posible menor interés de ellas mismas por su carrera profesional fundamentado en la sobrecarga laboral/familiar y un menor apoyo por parte de las cooperativas de las que son parte. La organización no ha llegado a analizar cuál de estos dos factores es el predominante para elaborar una estrategia que facilite que más mujeres participen en la formación pero hay docentes que afirman la conveniencia de centrar los esfuerzos en **mujeres sin cargas familiares**, mientras se hace un proceso social paralelo para animar a participar a todas las mujeres, con cargas o sin cargas familiares.

Sería posible (...) incorporar mujeres jóvenes sin cargas familiares...y con hijos si son mayores mejor...las mujeres según aumenta la edad menos asistencia

E.27.CNCA.Hombre

Una dificultad con la que se encuentra el personal docente es la diferencia de niveles de conocimiento del alumnado. Se mezclan profesionales con estudios superiores muy cualificados, con alumnos/as de nivel técnico. Pese a reconocerse como una dificultad se afirma que se supera en todas las ediciones gracias al fortalecimiento de las habilidades **pedagógicas** del profesorado. Hoy en día la posibilidad de ofrecer dos cursos diferenciados no se ve viable por el gran esfuerzo que supone cada edición.

Durante el curso se han detectado gamas de edad muy diferentes y orígenes y nivel de preparación...se ha logrado adaptar el curso a todas las personas...importante esfuerzo pedagógico...edad promedio de los formados unos 40 años Ha sido complicado desde el punto de vista pedagógico...hay que buscar un punto medio para adaptarse a todo el público...diríamos que se ha logrado...los perfiles son muy variopintos...nunca un curso se parece a otro

E.27.CNCA.Hombre

Pese a no partir la formación de un diagnóstico de género sobre la realidad donde se pretendía actuar, en la formación, no parece ser un factor que implique la necesidad de un apoyo diferenciado a las mujeres que asisten en cuanto al contenido del curso.

Mujeres y hombres asimilan por igual los contenidos y participan de la misma forma. Esto puede derivar que al tratarse de una Formación de Líderes emprendedores, tanto unos como otras tienen dotes de liderazgo que hace que las mujeres participen de la misma manera.

El alumnado es aproximadamente un 35% de mujeres con el mismo nivel...en cuanto al nivel de expectativas no me atrevería a decir nada... después del curso el resultado es igual para mujeres y hombres...no se aprecian diferencias...

E.27.CNCA.Hombre

Tanto las mujeres como los hombres que asisten son líderes (...) es el perfil que buscamos

E.27.CNCA.Hombre

El curso está diseñado a través de un sistema de beca/internado durante 2 semanas que es uno de los factores que garantiza la eficacia del mismo. Por una parte, se afirma que el sistema de internado es una dificultad para asistir, sobre todo para las mujeres, por tener que delegar otras responsabilidades, pero por otra parte, existe un acuerdo común de la mayoría de los participantes de que sin beca, no sería posible la realización del curso por la dedicación que exige. Se han pensado diferentes estrategias para ofrecer el curso de una forma que no implique internado pero se considera que sería una variación metodológica de tal magnitud que desvirtuaría el curso. Además consultados las mujeres y hombres que tuvieron que abandonar el curso sin finalizarlo, afirman que pese haber tenido que abandonar el curso para cumplir con otras obligaciones, sin sistema de beca no ven que el curso sea posible.

Es importante destacar que las mujeres afirman aún de forma más mayoritaria que los hombres que, para ellas resultaría imposible realizar el curso sin beca.

Para las mujeres es más difícil venir aquí 15 días en régimen de internado...doblar jornada...limita un poco si venir o no

E.27.CNCA.Hombre

El curso a distancia no daría resultado (...) el internado es una cuestión clave (...) sin internado no habría calidad (...) de otra forma no se haría

E.8.E.6ª.mujer

El internado es bueno porque donde uno hace un internado no hay factores externos que te molesten (...)

E.26.CNCA.Mujer

El sistema de internado es bueno (....) muy bueno (...) sin internado no se haría (...) no lo lograría (...) requiere muchas horas extras (...) no sería posible

Taller Jobago misto

Las mujeres afirman en su totalidad, que pese a ser más difíciles para ellas, delegar las responsabilidades familiares sin el sistema de beca nunca hubiera podido participar en el curso pero también advierten que hay hombres y mujeres-sobre todo mujeres- que no pueden abandonar sus hogares, durante 15 días. Esta realidad nos lleva a una situación controvertida porque, si bien sería deseable que aquellas personas que no optan al curso por no poder delegar sus responsabilidades o no querer, se les estaría impidiendo la participación. Pero por otra parte, como ya fue explicado, la formación sin internado perdería su potencial. En consecuencia, hay grupos de personas que no pueden participar del curso por no poder o no querer delegar las otras responsabilidades más allá de las labores en terceras personas. Pero también se duda de que pudieran participar en la formación si esta tuviera otro formato.

Al trabajo...todo depende de uno...a algunos se encuentran con mucho curro...otros no...cuando uno llega a la casa...la casa...no es sobrecarga...las familias son conscientes de dejar un chance...Los hombres están conscientes y si no se lo hacemos...estas frente a personas emprendedoras....E. Taller Jobago. Mujer

Para la participación en el curso, se exige como requisito previo que las empresas de las cuales procede el alumnado asuman el compromiso de no sobrecargar al alumno/a a la vuelta del curso. Por una parte otro/a profesional debería de hacerse cargo del trabajo en vez de acumularlo esperando su regresos y, por otra durante la elaboración de los planes de negocio deberían aminorar la carga laboral del alumno/a. Este compromiso se cumple de forma muy desigual entre las cooperativas sin advertirse diferencias entre mujeres y hombres. Hay cooperativas que asumen el compromiso de forma íntegra, mientras que otras solamente lo firman y sobrecargan al/la trabajador/a a su vuelta. Esto incide en la "calidad" de la elaboración de los planes de negocio.

El compromiso de las empresas no se cumple...yo ya sabía que eso no se iba a cumplir...me he sentido molesta por eso...tendría que ser una carta de liberación del trabajo para ni pise el trabajo...estamos fortaleciendo el trabajo...de cara a las familias se podría ver como comprometer a las familias para no sobrecargar....

E.4.ed7ª.mujer

Decido participar en el curso porque MDK y CNCA hicieron la convocatoria y aprobé la selección...mi trabajo me apoya totalmente la realización del curso...durante el curso una persona hizo el trabajo diario...me respetaron tiempo para hacer el Plan de Negocio...ha supuesto una mejora en mi carrera...si MDK tuviera una versión dos me apuntaría...seguir adelante y avanzar más en todo... E.6.ed.6ª

Si se observa que muchas de las familias de los/as participantes, no son conscientes de que el alumnado está inmerso en un proceso de alta exigencia y no lo “liberan” de sus responsabilidades familiares. Esta situación se da tanto en mujeres como en hombres, pero con una mayor incidencia en mujeres.

A continuación se ofrece un análisis de la eficacia del curso en cuanto a contenidos y formato. No se ofrece un análisis pormenorizado porque en muchos casos, la eficacia es tal, que ciertos contenidos se analizan en el apartado de impacto.

El formato del curso para mí fue mejor...podíamos estudiar mejor...recibir todas las materias mejor...

E.4.edc.7ª.mujer

¿Recomendaciones al curso? (...) que se mantenga el curso...es un cambio muy brusco con otros cursos...mucho rigor...se aprovecha mucho mejor el tiempo...para mí es uno de los mejores cursos que yo he pasado...

E.10.edc.6ª.hombre

El alumnado afirma que el formato del curso es eficaz desde el momento que les permite aprender con bastante intensidad los contenidos de cada módulo. Sin embargo, durante el proceso de entrevistas nos encontramos con sugerencias tan diversas como diversas son las personas que han participado en el curso. En general se afirma que el curso está perfecto tal y como está pero que sería “conveniente” dedicarle más tiempo a algunos módulos especialmente dificultosos, sobre todo el de gestión económica. Sin embargo, nos encontramos con la incoherencia de que no desean quitar carga lectiva a los demás módulos y alargar el curso se considera excesivo. Por lo tanto, el alumnado sugiere que el curso sea más largo pero a la vez, consideran difícil poder asistir a la formación si hubiera sido más larga.

Por otra parte existe cierta demanda, de mejorar la metodología mediante un curso de “refuerzo” para refrescar lo aprendido, pero se aprecia que es una demanda más teórica que real, desde el momento que muy pocas personas, aunque lo demanden, ven posible poder asistir a esta posible formación de refuerzo.

A continuación se analiza la eficacia de cada módulo de la formación, según la información recopilada en las respuestas al cuestionario.

La mayoría de las personas afirman que en módulo de emprendizaje aprendieron mucho y/o bastante valorando como muy buena la metodología utilizada por el profesorado así como la conexión con el mismo-fuente módulo A del cuestionario para el alumnado-. No se observan diferencias significativas en las respuestas por grupo etario, procedencia y/o sexo de la persona que responde al cuestionario, aunque parece que ha sido mejor entendido y/o asimilado por las mujeres que por los hombres.

Se valora, igualmente muy bien, el módulo de estudio de mercado y marketing y se considera muy necesario por la totalidad del alumnado-Fuente módulo B del cuestionario para el alumnado-.

El módulo de gestión económica y financiera es uno de los mejor valorados y el alumnado lo define como muy necesario aunque difícil de asimilar. Existe cierta demanda de que el módulo sea más extenso en el tiempo desde del momento que es el que se considera más difícil de asimilar. Una vez más no se observan diferencias sustanciales entre las respuestas de mujeres y hombres.

Los módulos de estudio técnicos productivos y el de gestión de personas son muy bien valorados, en cuanto a contenidos, asimilación y utilidad para mejorar su trabajo, así como la metodología utilizada en los módulos y el profesorado.

El alumnado consultado afirma que los materiales utilizados son materiales de calidad, útiles tanto durante el curso como para su utilización posterior en su desempeño profesional habitual.

Por último, el CLEC ofrece una serie de tutorías al alumnado hasta que este consigue realizar un Plan de Negocio. Tal y como ha afirmado el alumnado en el cuestionario/entrevistas y grupos focales estas tutorías son esenciales para la culminación del curso. Sin las tutorías no serían capaces, en su mayoría de realizar por sí solos en Plan de Negocio, siendo este el objetivo último de la formación de líderes emprendedores. Existe una amplia satisfacción de las tutorías afirmando que han sido bastantes y de calidad, aunque siempre existe demanda de más apoyo mediante tutorías.

Las principales conclusiones sobre el modelo son las siguientes:

- 1) El 73% (H y M por igual) de los cursistas cree que el curso cambiaría mucho si no fuera presencial.
- 2) El 77% cree que no se podría llevar con menos profesores.
- 3) El régimen de internado es un elemento importantísimo para el 87% de los cursistas para entender el curso. En el caso de las mujeres el 92,31% piensa que cambiaría mucho.

Una debilidad que afecta a la intervención de Mundukide Fundazioa en Cuba es la poca existencia de planes operativos después del proceso de aprendizaje, siendo este uno de los objetivos para apoyar el Desarrollo local de los municipios priorizados. El análisis nos da suficientes recursos para afirmar que la colaboración de Mundukide sientan las bases suficientes en cuanto a conocimientos y capacidades de los/as profesionales que asisten a la formación pero que, existen factores externos, independientes al proyecto, que dificultan o ralentizan la posibilidad de crear nuevas actividades económicas en las provincias orientales; Estos factores están íntimamente relacionados con factores de contexto en los que es difícil o directamente imposible influir mediante proyectos de colaboración internacional.

Por último, si bien es evidente que existen menos planes de negocio operativos de los deseables, no es menos cierto que el CLEC está demostrando su eficacia y su potencial en una mejoría de la gestión-en su sentido más amplio- que los/as profesionales que asisten al curso realizan en sus cooperativas y que la propia CLEC, es un semillero de emprendedores capacitados para realizar planes de negocio potencialmente operativos cuando los factores del contexto de los municipios y de las provincias orientales les sean más favorables. Con esto se quiere remarcar que pese a ser pocos los planes de negocio operativos, el conocimiento, la capacidad y la motivación se refleja en al alumnado del curso.

5.3-Análisis del criterio de eficiencia

El análisis coste beneficio nos muestra una colaboración eficiente pero que adolece de algunas dificultades subsanables que mejorarían la eficiencia de futuras colaboraciones.

La colaboración cuenta solo con una persona expatriada y un profesional local, tal y como delimitan los TERs encargadas de todos los aspectos relativos a la vida de los proyectos. Esto supone una sobrecarga grande, desde el momento que estas personas son responsables de las tareas de representación de Mundukide Fundazioa, la logística del curso y del proyecto en sí mismo, docencia en el curso, apoyar a los núcleos, tareas administrativas etc. La sobrecarga de trabajo se manifiesta especialmente durante las semanas de tutoría a la que, además del trabajo ordinario, se suman semanas de viaje por las diferentes provincias del oriente cubano para realizar las tutorías de la formación. En estos casos la conciliación entre la vida familiar y personal es imposible para todos los profesionales involucrados tanto cubanos como de Mundukide.

La presencia de docentes vascos de la corporación Mondragón durante las formaciones se justifica por el gran impacto que tienen. Se valora muy positivamente la relación coste beneficio de estas asistencias desde el momento que aportan mucha calidad a la formación, refuerzan las habilidades y conocimientos de los/as otros/as docentes del curso y, además, no suponen un excesivo coste desde el momento que los docentes vascos lo realizan desde el voluntariado.

La relación de el CLEC, en cuanto a coste, contenido, metodologías y resultados es eficiente, desde el momento que se ofrece el máximo de contenido que el alumnado es capaz de asimilar en el menor tiempo posible, mediante un sistema de internado sin el cual el curso perdería su esencia y un seguimiento a través de tutorías personalizadas.

La metodología de la formación no solo mejora los conocimientos y habilidades del alumnado, sino que edición tras edición, mejora las habilidades pedagógicas y conocimientos específicos del profesorado cubano. Desde una perspectiva de eficiencia es necesario destacar cómo el proyecto sin estar específicamente dirigido a este fin está reforzando a CNCA y la propia ACPA, esta última, mediante las actividades del núcleo.

Desde un análisis de los medios técnicos la colaboración se adapta a las posibilidades de Cuba, pero se aprecia que la falta de un vehículo propio supone una limitación logística importante, además de encarecer mucho el proyecto por la necesidad alquilar vehículos sobre todo para poder realizar las tutorías.

5.4.-Análisis del criterio de impacto

A continuación se analiza el impacto de la colaboración, siendo el criterio de impacto el más importante de todos los criterios aplicados y expresamente resaltado en los TRs de la evaluación. Como vimos en el análisis del criterio de eficacia hay factores relaciones con el impacto que también son fronterizos en el mencionado criterio. Con el ánimo de no repetir excesivamente conclusiones parecidas se ha priorizado el análisis desde la perspectiva del impacto pero sin obviar su relación con la eficacia.

Para nosotros el cooperativismo nos era ajeno y aprendimos mucho en arrásate que es una experiencia cooperativa muy arraigada...muchos asunto se nos escapaban y aún se nos escapan...Me ha aportado mucho. Además de éxito profesional fue poder concentrarme en un mundo cooperativo...ahora soy un defensor de las cooperativas.

E.24.CNCA.hombre

➤ **Impacto del Formación de líderes emprendedores**

A lo largo de la duración del proyecto el impacto más importante, coherente con el diseño de los proyectos, ha sido el generado por el Curso de Formación de Líderes emprendedore(a)s de Cuba- en adelante CLEC-.

El principal impacto del CLEC es el aprendizaje en emprendedurismo de las personas participantes y, el haber podido aprender temas clave para sus empresas que antes desconocían. Durante el presente capítulo se irá desglosando el impacto en base a los diferentes contenidos del CLEC utilizando como guion el propio cuestionario realizado durante la evaluación.

Según las encuestas realizadas la mayoría de las personas afirman haber aprovechado bastante o mucho la capacitación recibida-media de 4.33-, no observando grandes diferencias en mujeres y hombres ni entre los 4 municipios priorizados.

	F	M	Total
Municipio	Media	Media	Media
Cacocum	4,00	4,44	4,40
Jobabo	4,14	4,23	4,20
Salvador	4,60	4,00	4,25
Tames	4,67	5,00	4,83
Media Total	4,38	4,31	4,33

Tabla 1 pregunta 78 del cuestionario: He aprovechado la formación recibida

Sin embargo, se observan diferencias entre el nivel de aprovechamiento del CLEC según las diferentes ediciones, así como el grupo etario al que pertenecen, siendo los participantes de más de 50 años, de ambos sexos las que afirman estar aprovechando más la capacitación recibida.

Todo el mundo aprovecha la formación por igual (...) también depende del nivel de cada uno y de su capacidad (...) depende mucho del puesto que tengas en la empresa... (...) quizá las personas más mayores lo puedan utilizar por los puestos que ocupan (...)

E.10.ed4ª.mujer

Durante el proceso de entrevistas se reafirma que las personas que han participado en el CLEC afirman haber aprendido mucho del CLEC y sobre todo sobre temas de los que no tenían conocimiento muy importante para la vida de las empresas en las que trabajan.

(...)este CLEC me impacto porque he aprendido cosas que son muy útiles para mí y para el trabajo(...)...cosas que no nos dábamos cuenta...las podemos aplicar...por ejemplo el número de personas necesarias para lograr algunos resultados..Ahora si domino los datos económicos...es una fortaleza en los personal... ..cambio de mentalidad grande...personal y profesional...E.4.Ed.7ª.hombre

Aprendí como ser profesional (...) me ha aportado mucho (...) ha influido en un mejor desempeño del trabajo (...)

E.5.E.3ª.mujer

La totalidad de las personas que han participado de la evaluación expresan su satisfacción con el CLEC. Muchas de las personas afirma que hay “un antes y un después” de la formación y que la formación les ha ayudado a cambiar, no solo la forma de ver el emprendedurismo, sino en otros aspectos de su vida personal.

El proyecto ha supuesto un cambio de mentalidad de la gente (...) antes solo conocíamos una forma de hacer las cosas (...) ahora vemos que hay otras (...) y...que somos capaces (...) lo aprendido lo usamos en nuestras empresas y en nuestras vidas, en los ámbitos personales y familiares (...). E.3.E.5ª.mujer

El primer impacto es el aprendizaje...en lo particular hay un cambio...un antes y un después de el CLEC en la gestión de un plan de NG...teníamos una manera de hacer las cosa...o no lo hacíamos o lo hacíamos mal...ahora lo hacemos de una manera diferente.

Taller Jojabo Misto

El cuestionario no nos da información sobre el motivo por el cual las personas de más de 50 son las que más han aprovechado el CLEC pero a través de las entrevistas se concluye que los/as participantes de este grupo etario son las que tienen la sensación de haber aprendido algo “más novedoso” que antes “no conocían” y sobre todo están mejor posicionadas generalmente en sus empresas, con mejores cargos, mayor reconocimiento de facto por parte de sus compañeros/as y han podido incidir más en sus empresas mediante lo aprendido en el CLEC. Sin embargo se afirma que es a las personas mayores de 50 años a la que más les cuesta este cambio de mentalidad.

Las personas mayores pueden tener mejores puestos en sus empresas (...) aunque no todos (...) pero los jóvenes tienen más capacidad para entenderlos más rápido (...) implica un cambio de mentalidad que a los “viejos” nos cuesta más

En cuanto al aprovechamiento del CLEC en las diferentes ediciones, las encuestas dicen que la sexta edición fue la más aprovechada frente a la tercera que sería la menos aprovechada por los participantes. Una vez más el cuestionario no ofrece la razón para justificar esta diferencia en el aprovechamiento del CLEC según ediciones. De las entrevistas se deduce que todos los CLECs son diferentes y que hay factores como la selección de las personas, la conexión entre profesorado y alumnado, las motivaciones que inciden en que en algunas ediciones exista la sensación real de que el CLEC hay sido mejor aprovechado que en otras. Esto no depende de la calidad de lo ofertado que parecería ser similar en todas las ediciones, si no de conjunción de muchos factores. De todas formas, se afirma que todas las ediciones del CLEC ha sido muy aprovechada por el alumnado.

Hemos ido mejorando las formaciones por ediciones...aprendemos de unas a otras.

E. Organización del CLEC.mujer

El proyecto lleva 7 ediciones (...) todas con la misma metodología pero mejorando (...) o tratando de mejorar (...) hacemos mejor la selección y hay ediciones donde el CLEC sale mejor que en otras (...) pero en general siempre muy bien

E. Organización del CLEC. Mujer



Tabla 2: Aprovechamiento del CLEC según edición del CLEC. Fuente elaboración propia

A continuación se ofrece un análisis somero de los contenidos abordados en el CLEC y el impacto que han tenido según la percepción del alumnado ya sea, en la elaboración de su plan de empresa, en la utilidad en su trabajo, así en la esfera profesional como personal y el grado de interiorización del aprendizaje según cada contenido del CLEC.

En la siguiente tabla se muestra el grado de satisfacción del módulo de emprendizaje del CLEC. Tanto mujeres como hombres valoran muy positivamente este módulo considerándolo bastante relevante para su plan de empresa-media de 4,25-. Todas las personas lo consideran bastante útil para su trabajo actual-media 4,55-, así como para su vida profesional como personal. En este aspecto destaca la utilidad para el desarrollo profesional-media 4,53-con una diferencia prácticamente insignificante entre hombres y mujeres.

Ha sido muy importante, el término emprendizaje ha incidido en un cambio de mentalidad dentro del marco actual económico pudiendo aportar mucho más en el sector cuentapropista

.E.12.ed.4ª.hombre

Por último tanto mujeres como hombres afirman haber aprendido bastante en el módulo de emprendizaje del CLEC-media 4,41-.

El CLEC es interesantísimo...soy ingeniera y máster en relación de negocios... me maravilla los temas de emprendizaje y personas que sabíamos poco...todo los temas tenemos que aplicarlos...cuando llegamos a las cooperativas nuestra visión del cooperativismo es diferente...nos apornto herramientas para trabajar

E.13.ed.3ª.mujer

A continuación se presenta una tabla con los resultados del cuestionario en relación al módulo de emprendizaje según diferentes aspectos:

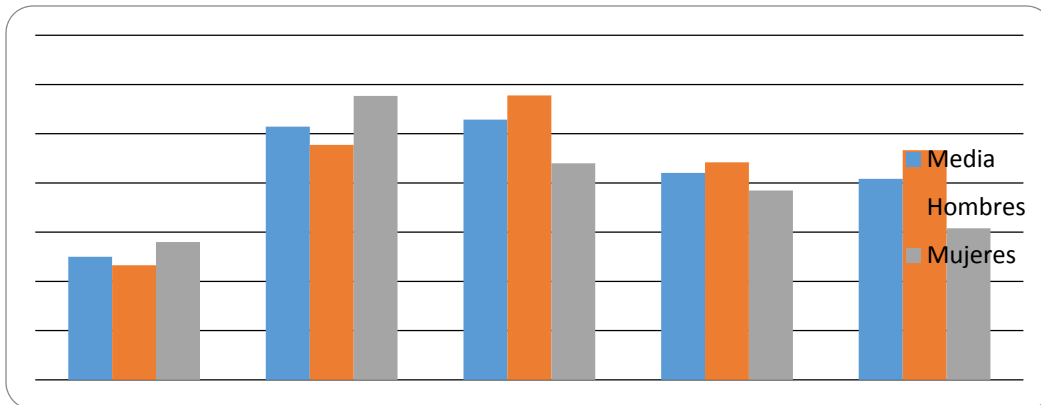


Tabla 3: Valoración de satisfacción del emprendizaje. Elaboración propia

A continuación se presenta una tabla con los resultados del cuestionario en relación al módulo de marketing según diferentes aspectos:

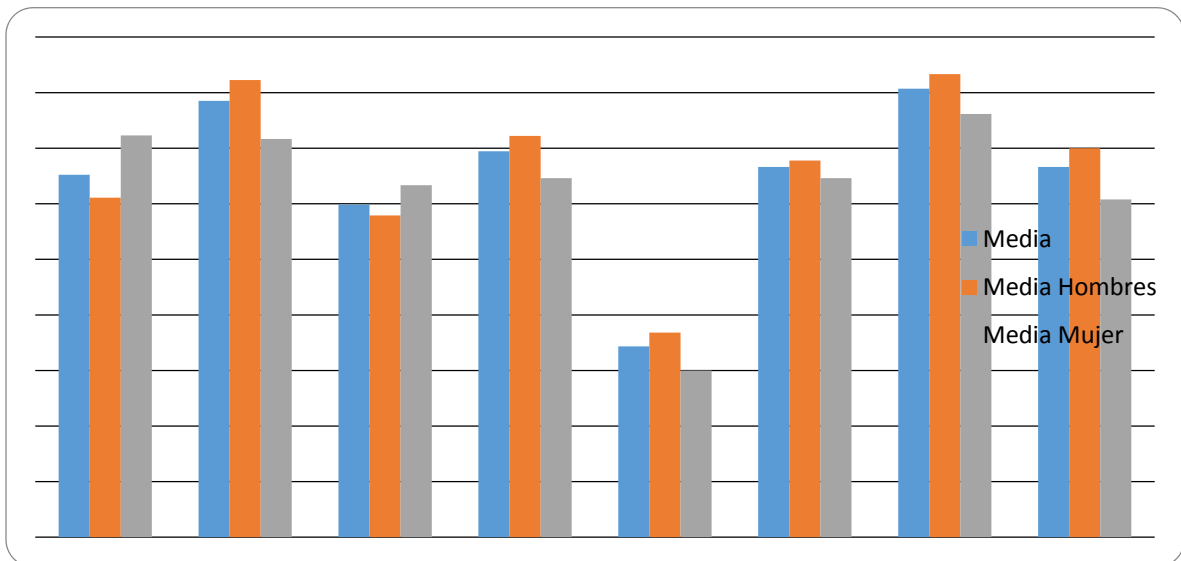


Tabla 4: Valoración de satisfacción del Estudio de Mercado y Marketing. Elaboración propia

En el módulo de emprendizaje el alumnado afirmado afirma haberse encontrado con contenidos que, en su mayoría, eran muy desconocidos para ellos/as, pero a su vez muy importantes para el desarrollo de sus empresas.

La tabla de valoración de la satisfacción del estudio de mercado y marketing ofrece resultados bastante similares a las anteriores con un muy buen nivel de satisfacción

en todos sus componentes y sin diferencias sustanciales en las respuestas de mujeres y hombres.

Todos los componentes son considerados relevantes en todos sus aspectos pero destacan positivamente la utilidad de estudio de mercado y de marketing para su desarrollo profesional por encima de cualquier otra categoría de análisis-media-4,49-

Estudios de mercado y marketing para todos los cubanos es algo nuevo y tiene un gran peso en los negocios...Profundizar en estos temas es importante...y hacerlo entendible para los clientes

E. 12.edi3ºhombre

El principal impacto es el aprendizaje (...) porque es a través de el CLEC (...) aprendí muchas herramientas para mi vida profesional...todavía lo aplico y (...) busco y buco y busco(...) siempre hay algún detalle nuevo...las herramientas adquiridas mi trabajo mejor (...) personal y con subordinados...y en lo personas...el trabajo en equipo marketing...técnico productivo...yo era directora comercialización pero yo no sabía de marketing...y tendría que haber sabido de antes...en el CLEC adquirí millones de cosas E. 13.ed.3ª.mujer

El modulo de marketing es muy valorado según las encuestas pero, durante el proceso se ve que si bien, es un módulo muy bien valorado, una parte de la buena valoración proviene de la satisfacción de sentir que se ha entendido bien, se ha interiorizado y, por lo tanto se puede aplicar más fácilmente que otros contenidos del CLEC.

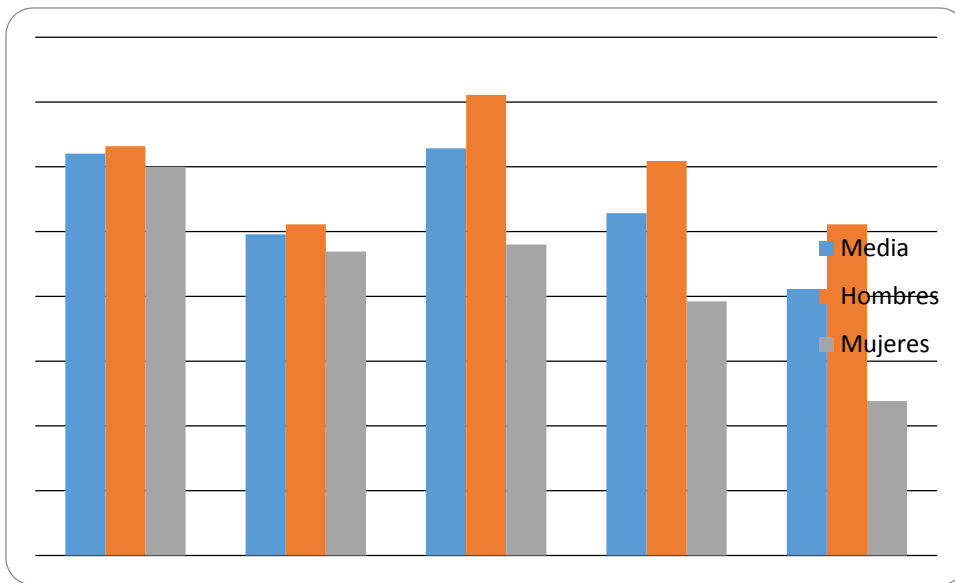


Tabla 5: Valoración de satisfacción del Gestión Económica y financiera. Elaboración propia

Economía es lo principal...nosotros lo teníamos como algo secundario (...) todavía hay cosas que me cuestan
E.2.Ed7ª.hombre

En la parte económica...todo el trabajo que fue mucho me ha servido para cambiar las orientaciones de la empresa (...) Ahora soy dirigente
(...)E.4.ed7.mujer

Conocimientos que no tenia principalmente en lo económico... donde un proyecto te da utilidad o no...eso no sabíamos...cada paso que damos nos tiene que dar un resultado económico...la planificación...la gestión de personas...como ampliar el liderazgo
E.4.ed7.mujer

El modulo de gestión económica está, de nuevo, muy valorado por el alumnado en general, si bien las mujeres valoran un poco peor todos los contenidos frente a los hombres y afirman haber aprendido menos que en otros módulos y tener mayores dificultades para interiorizar lo aprendido por la dificultad de asimilar el contenido de este modulo-media mujeres 3,24- Esto también es aplicable a los hombres-media hombres 3,50- pese a haber valorado un poco mejor todos los contenidos.

El módulo de gestión económica es el módulo en el que los/as participantes han tenido mayores dificultades en general pero afirmar que es el más importante porque les ha proporcionado herramientas que antes no tenían para mejorar la gestión de sus empresas. En este punto se valora mucho de forma muy recurrente el

profesorado llevado por Mundukide a Cuba, así como las metodologías de aprendizaje. La inmensa mayoría afirma haberlo entendido y estar aplicándolo en sus empresas aunque aún con carencias que van solucionando poco a poco.

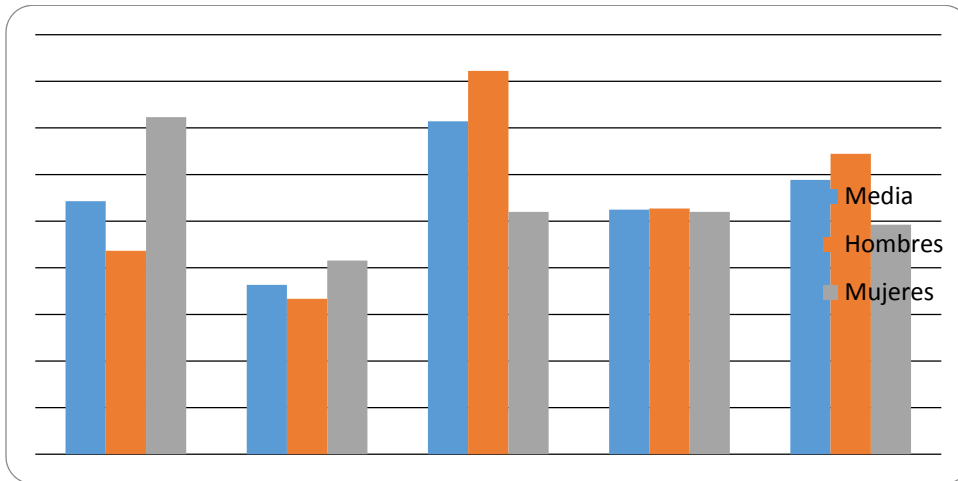


Tabla 6: valoración estudio técnico productivo. Elaboración propia

La mayoría de las personas encuestadas valoran positivamente el estudio técnico productivo, considerándolo bastante relevante para la elaboración de su posterior plan de empresa-media 4,37-. Este punto es mejor valorado por las mujeres-4,46- que por los hombres es muy bien valorado por ambos.

Tanto hombres como mujeres consideran bastante útil el contenido del estudio productivo para su trabajo actual-media 4,28- y lo valoran aún mejor para su desarrollo profesión y personal en la esfera del desarrollo personal la diferencia entre mujeres y hombres es insignificante pero en la esfera profesional está un poco mejor valorado por los hombres.

Todas las personas encuestadas afirman que aprendieron bastante mediante la elaboración del estudio técnico productivo y que asumieron suficientemente los contenidos de esta parte del CLEC-media 4,39-.

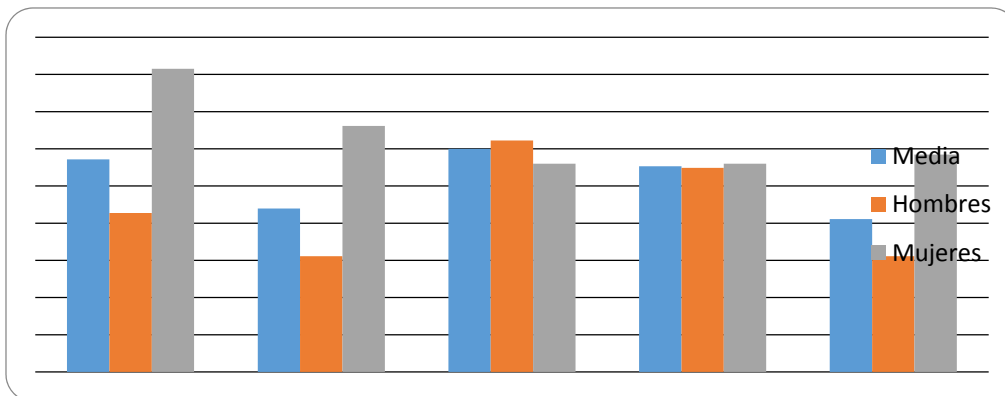


Tabla 7: Gestión de personas. Elaboración propia

El módulo de gestión de personas es el mejor valorado en el cuestionario. En la valoración global del módulo no se dan grandes diferencias entre la valoración que realizan mujeres y hombres. En cuanto a los aspectos integrados la en epígrafe del cuestionario relativo a la gestión de personas las mujeres valores ligeramente mejor el módulo por su relevancia para su plan de empresa, la utilidad para su trabajo actual, la relevancia en su esfera personal así como lo aprendido en si mismo. De entre todos estos componentes del análisis del módulo en opinión de las mujeres destacan por mucho más positivamente la relevancia para su plan de empresa, la utilidad para su trabajo actual, así como la percepción de lo aprendido, por encima de las otras variables mencionadas anteriormente.

Tanto mujeres como hombres consideran que lo aprendido respecto a la gestión de personas ha sido bastante relevante para la elaboración de su plan de empresa, así como útil para su trabajo actual. En ambos se observa un mayor impacto en las respuestas ofrecidas por las mujeres que por los hombres, si bien en ambos casos las medias se acercan a las puntuaciones de satisfacción máximas posibles. De modo coherente tanto mujeres como hombres afirman lo aprendido sobre gestión de personas/personal les está siendo útil tanto en la esfera personal como profesional.

Al igual que en otros módulos el principal impacto de este módulo fue ver que se podía gestionar el personal de una manera diferente a como estaban acostumbrados/as a hacerlo y que se esto se traducía en una gestión de personal más eficaz que mejoraba la producción en el trabajo. Se destaca muy positivamente la visión de algunos/as participantes, especialmente dirigentes de empresas que, afirman que aprendieron que no era necesario dirigir de una forma tan vertical y esta verticalidad basada en la autoridad del cargo. Esto no se traducía necesariamente en una mejor forma de trabajar, ni incidía en la producción ni en los resultados. Con el CLEC se está gestando una nueva forma gestionar las personas fomentado las capacidades.

Un impacto muy importante de la formación darnos cuenta que todos/as los/as participantes que tenían dotes de liderazgo y como se podía aprovechar este liderazgo innato en beneficio de sus empresas. Los contenidos asociados al

liderazgo y su demostración como herramientas en la entidad han contribuido a su desarrollo profesional (...) aprendí a trabajar en equipo (...) asumir mayores responsabilidades (...) respetar los tiempos y escuchar a los demás (...).
Taller de Tames-Guantánamo

Éramos líderes sin saberlo (...) esto bien utilizado puede aportar mucho a nuestras empresas Taller de Tames-Guantánamo

- *El CLEC ha cambiado mi conducta y características personales asociadas a propiciar las relaciones interpersonales, potenciando la comunicación y el trabajo en equipo.*
 - *E.13.edc.5ª.mujer*

Además de mencionado del impacto sobre la gestión de personas en las empresas el alumnado afirma utilizarlo también en su vida personal en sus relaciones inter-personal, consiguiendo tener relaciones más horizontales y más empáticas con su entorno, más allá del laboral.

Por último en cuanto a la interiorización del contenido, pese a observarse una pequeña diferencia porcentual entre las medias de mujeres y hombres, ambos afirman que aprendieron bastante en el módulo de gestión de personas.

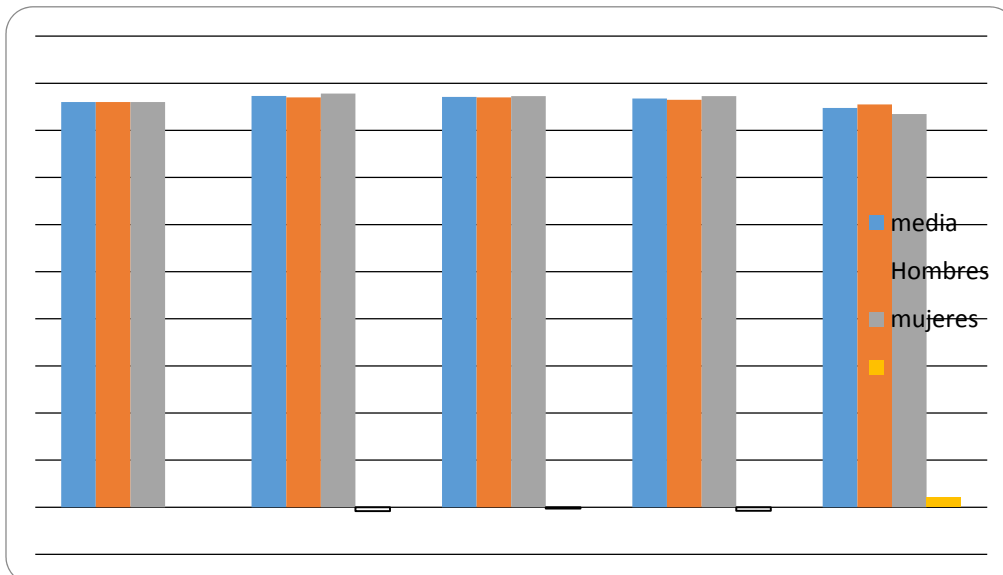


Tabla 8: Seminario Magistral. Elaboración propia

Todas las personas participantes en el CLEC valoran muy positivamente el seminario magistral, considerándolo bastante relevante para la elaboración de su plan de empresa, trabajo actual, desarrollo profesional y personal. En esto aspecto no se detecta ningún tipo de diferencia entre mujeres y hombres, presentando niveles de satisfacción y de impacto muy similares.

De 71 personas encuestadas solo 21- 7 mujeres y 14 hombres-afirman que el plan de empresa que elaboraron durante la formación se encuentra operativo, se encuentra operativo de una forma satisfactoria.

Numero PE en Marcha	Género		Total general
	F	M	
1	7,00	14,00	21,00
2	6,00	4,00	10,00
3	7,00	12,00	19,00
4	1,00	9,00	10,00
5	3,00	2,00	5,00
	2,00	4,00	6,00
Total general	26,00	45,00	71,00

Tabla 9: Pregunta 79 del cuestionario: El plan de empresa que trabaje en la formación está en marcha

Desde el análisis del impacto esta es la principal debilidad del proyecto en general y del CLEC en sí mismo. Pese a reconocer que se sienten bien formados como líderes emprendedores solamente un 24 de las personas encuestadas afirman tener en marcha el plan de negocio elaborado después del CLEC, mientras que un 40% reconoce tenerlo listo pero no operativo, mientras que el porcentaje restante admite tener pocas esperanzas de que vaya a ser operativo en un futuro.

Se observan diferencias importantes entre mujeres y hombres en relaciones a quienes han logrado tener su plan de empresa operativo, siendo el doble de hombres los que lo han conseguido. El 15% de los PE elaborados por mujeres está en marcha frente al 28% de los hombres.

La edad es un factor importante relacionado con los PE operativos. La mayoría de los PE son liderados por profesionales de más de 40 años, formación.

Los municipios de Songo y Cacocum son los dos municipios que más planes de empresa operativos tienen.

En cuanto a ediciones del CLEC parece que las ediciones 4^o, 5^a y 6^a son las ediciones que más han conseguido que el alumnado tenga los planes de empresa operativos, frente a las 2^a y 3^a edición donde apenas se observa este tipo de impactos.

Por último, la encuesta afirma que el nivel de estudios de los/as participantes- sea medio o superior- no ha incidido de forma general en el hecho de que los planes estén o no operativos, no pareciendo ser este un facto relevante en la puesta en marcha de los planes de negocio.

A la hora de elaborar los planes de negocio el alumnado afirma que no se encuentra con grandes dificultades, desde el momento que se siente fortalecido y bien capacitado por CLEC, y acompañado en todo momento por las tutorías complementarias del CLEC, pero en el momento de tratar que los planes de negocio sean operativos se encuentran con dificultades de todo tipo que hace que muchos de ellos no lleguen a serlo, o si lo consiguen solo lo consiguen de forma parcial.

(..) Mi plan de negocio está en el banco para que aprueben el proyecto...aún no ha comenzado...nos van a dar el dinero para el proyecto...tal y como esta diseñado...el plan de negocio es una prioridad para el municipio...sustituir importaciones de carne vacuna...E.8.ed.6ª.hombre

En el trabajo se me apoyo para hacer el PN de ejecutarlo...me ayudado a mejorar en mi carrera profesional...E.9.ed.6ª.hombre

Entre las dificultades que se encuentran las más frecuentes son la falta de financiamiento y, en palabras del propio alumnado la falta de apoyo expreso de alguno de los gobiernos locales. Este aspecto se desarrollará más profundamente en el apartado relativo a la sostenibilidad del proyecto.

Adquisición de conocimientos estrechamente vinculado a la idea de negocio que desarrollé en mi plan de empresa. Este plan de empresa no se ha implementado por falta de interés de los decisores del gobierno y entidades que lo pudiesen aplicar.

E.15.ed6ª.mujer

Pese a haber pocos planes de negocio operativos las personas que se han beneficiado del CLEC afirman estar preparadas para llevar a cabo su planes con el potencial impacto que esto conllevaría para el desarrollo local, por el aumento de capacidad y conocimientos en la región.

Un impacto importante en *"los planes de negocio es que inicialmente estaban centrados en planes netamente productivos y, en este momento, están surgiendo en áreas como capacitaciones y gestión de negocios"*

E.25.CNCA.hombre

Tanto mujeres como hombres afirman que sus empresas han incorporado los instrumentos y conocimientos en gestión que aprendieron en el CLEC, siendo uno de los mayores impacto del CLEC y del proyecto en sí mismo.

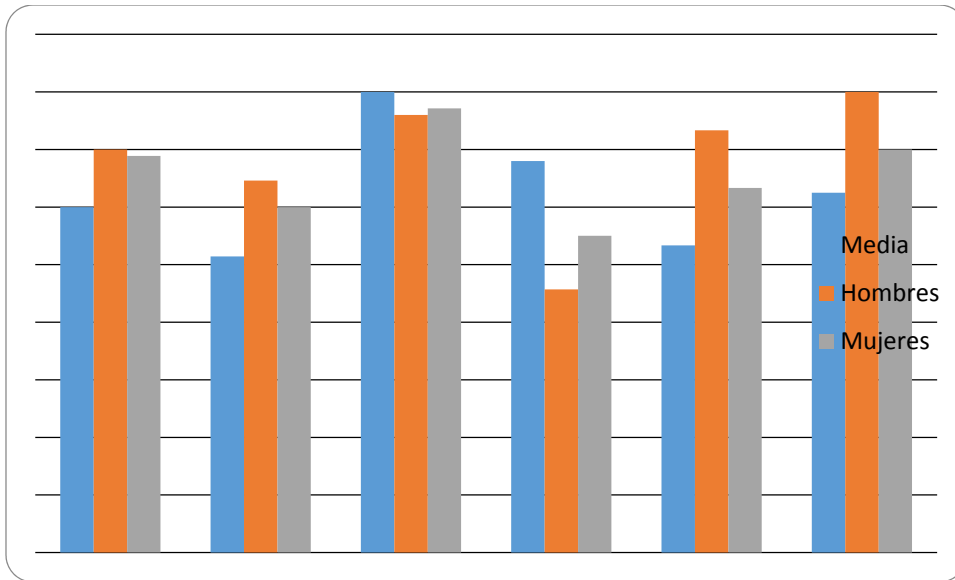


Tabla 10: pregunta 80 del cuestionario Mi empresa ha incorporado instrumentos o conocimientos de gestión que conocí en el CLEC

En este punto existen diferencias entre municipios, siendo Salvador el municipio en el que más se habrían incorporado los instrumentos y/o conocimientos frente a Jobabo que sería el que menos. En cuanto al tipo de empresas no se observan diferencias sustanciales en el aprovechamiento de los instrumentos y conocimientos adquiridos, habiéndose incorporado de forma suficiente-3.04- en todas ellas, destacando las universidades que afirman haberlos utilizados bastante frente a las UBPC en la cola que afirman haberlos utilizado menos que suficiente. Las mujeres, en general afirman haber incorporado algo mejor los conocimientos de gestión aprendida durante el CLEC en sus empresas que los hombres.

Municipio	F	M	Media Total	
Cacocum		4,00	4,11	4,10

Jobabo	4,83	4,08	4,32
Salvador	4,00	4,00	4,00
Tames	3,00	3,33	3,17
Songo La Maya	4,25	4,29	4,27

Tabla 11: Pregunta 81 del cuestionario 81 Después de la formación veo la gestión de empresa de una manera diferente

Todas las personas entrevistadas ven la gestión de sus empresas de una forma bastante-3.97- diferente después de haber participado en el CLEC, sin encontrar grandes diferencias entre hombres y mujeres pero si entre municipios. Las personas del municipio de Jobabo-4,83- ven la gestión muy diferente frente a aquellas de Tames3.00-.que la ven suficientemente diferente-Esta diferencia en el impacto del CLEC en la gestión de las empresas se debe a la gran variación en las respuestas en el cuestionario del municipio de Tames, con un desvío en las respuestas de 1.72 lo que ha derivado en una bajada importante de la media.

La incorporación de instrumentos en las empresas de los/as participantes del CLEC es fundamental desde el momento que se transforma en una mejora de los resultados de las empresas de las que provienen. Inicialmente se había apostado porque el mayor impacto de la colaboración se centrara en la puesta en marcha de planes de negocio que impulsaran la economía de los municipios beneficiarios pero, la realidad es que el mayor impacto del CLEC se encuentra en la interiorización y utilización de las herramientas y conocimientos adquiridos en las empresas de las que provienen el alumnado.

Salvo en el caso de Tames, como y ha sido mencionado la mayoría de las personas afirmar haber introducido de forma muy satisfactoria “una nueva forma de hacer empresa” en sus puestos de trabajo.

Esto varía en cada persona, el puesto de trabajo que ocupe, su capacidad innata de incidencia y sobre todo de la predisposición de las cooperativas a adaptar sus formas de trabajo a estos “nuevas formas” sugeridas por los líderes emprendedores.

En mi trabajo se ve la diferencia...se me tiene en cuenta...aplico los conocimientos de el CLEC...se ve la diferencia...en la disciplina...aprendimos en el CLEC...mas tenido en cuenta y he logrado mas resultados en todo...

E.7.Ed.5ª.hombre

Me siento más valorado por lo aprendido en el CLEC (...) nos expresamos distinto

E.8.ed.6ª.hombre

La mayoría de las cooperativas han aceptado de buen grado los aportes de los/as líderes emprendedores pero siempre existe una minoría que presentan resistencias y no aprecian la utilidad y deciden no aplicarlo o lo aplican de forma parcial.

Profesionalmente he mejorado...la forma de conducirte, las relaciones personales, el rigor, la disciplina...fui promovido director de una empresa...creo que el CLEC influyó para ello...

E. 10.ed.6^a.hombre

Las formaciones me han servido muchísimo. Ampliamos horizontes...me sirvió enormemente para comprender el mundo empresarial (...) Aprendí que antes de poner en marcha un negocio tienes que hacer todo un proceso previo: analizar el entorno, competidores, dimensión social...lo aprendido lo aplico en mi trabajo actual coordinando el grupo de perfeccionamiento institucional...me sirve de mucho.E. 12.ed1^ahombre

En el cuestionario no queda claro si mujeres y hombres han podido incorporar por igual los instrumentos y/o conocimientos de gestión adquiridos en el CLEC pero durante el proceso de entrevistas si aprecia que algunas mujeres podrían haber tenido más dificultades. Si bien parecería ser de forma excepcional y también nos encontramos con información contradictoria en el caso de otras mujeres que no solo afirman haber introducido la nueva forma de hacer, sino que también han sido promocionadas a nuevos cargos. De ello vemos que tiene que ser analizado con cautela sin realizar afirmaciones categóricas por encontrar situaciones contradictorias.

No he sentido la acogida que esperaba después de el CLEC para poder implementar las mejoras (...) Taller Guantánamo

Yo aplico lo aprendido en mi trabajo... (...) Volvemos al trabajo y tenemos que negociar con mucha gente para aplicar lo aprendido...el CLEC me sirvió de mucho pero no me lo dejaron fácil...las ideas que traje de el CLEC se fueron sistematizando en plan de empresa...en la medida... ..muchas de las cosas las hemos utilizados...

Taller de Jobago

Se puede concluir que una gran parte del alumnado ha incorporado/está incorporando los nuevos conocimientos en sus empresas, si bien se encuentran

diferentes niveles dependiendo de la posición inicial que ocuparan en la empresa, de la buena disposición de las personas responsables y de sus capacidad de incidir.

En algunos casos estos instrumentos son incorporados rápidamente mientras que en otros casos residuales generan resistencias porque implican un cambio profundo de la forma de hacer y se percibe como una amenaza.

El nivel de utilización de los conocimientos está directamente relacionado con el compromiso de la empresa con la idea de cambiar la forma de hacer empresa. Este hecho es fundamental para que las personas formadas puedan introducir los instrumentos y/conocimientos de gestión y aplicarlos.

En cuanto al tipo de empresa sería en las UBPC donde más y mejor se estaría incorporando los conocimientos adquiridos.

Por último destacar que la inmensa mayoría del alumnado después de pasar por el CLEC ve su empresa de una forma muy diferente según lo expresado en el cuestionario, siendo las personas de entre 45-50 las que aprecian una mayor diferencia, sin apreciarse diferencias significativas entre hombres y mujeres (Pregunta 81 del cuestionario). Sin embargo un porcentaje significativamente considera que el CLEC ha tenido un efecto grande en sus empresas con aumento de utilidades. En este aspecto una, vez más, el municipio de Tames es en el que se aprecia menos el efecto positivo, frente a Jobabo que sería donde se estaría disfrutando de un efecto mayor en los resultados de las empresas.

Municipio	F	M	Media Total	
Cacocum		5,00	3,38	3,56
Jobabo		3,40	3,92	3,78
Salvador		3,20	2,43	2,75
Tames		2,00	2,33	2,17
Songo La Maya		3,67	4,43	4,08
Media Total		3,30	3,50	3,43

Tabla 12: Pregunta 83 del cuestionario Mi participación en el CLEC ha tenido un efecto grande en mi empresa u otras (con aumento en las utilidades)

A la mayoría de las personas – un 87.81% de las personas encuestadas la capacitación que recibieron llevó a emprender una nueva actividad-3.43-, destacando los hombres por encima de las mujeres en casi todos los municipios. En todos los municipios existen grandes diferencias en las respuestas tanto de mujeres como de hombres dejando ver que hay una variación grande entre persona que han emprendido “mucho” una nueva actividad y aquellas que aún no han emprendido

poco o nada. Estas últimas aún siendo una minoría bajan la media, por haber una desviación de entre un 1,86 en Tames a un 0,88 en Cacocum.

	Mujeres	Hombres	Media
Cacocum	3,00	4,11	4,00
Jobabo	4,17	4,15	4,16
Salvador	4,00	4,40	4,20
Tames	3,00	3,67	3,33
Songo La Maya	4,00	4,57	4,27

Tabla 13: Pregunta 84 cuestionarios: La capacitación que recibí me ha llevado a emprender una nueva actividad

La actividad fomentada por los planes de empresa ha creado empleo en todos los municipios, habiendo diferencias sustanciales entre los municipios. Se habría creado poco empleo en Salvador-2,00- frente a bastante en Tames-3,00-. Una vez más las desviaciones en las respuestas del cuestionario son grandes-1,30 de media- habiendo planes de empresa que han creado mucho empleo frente a otros que habrían creado nada. Estas desviaciones en la generación de empleo se incrementan en el análisis por municipios, siendo mucho más notables en Salvador-1,58- y Tames -1,83 que en otros municipios.

La siguiente tabla nos ofrece los datos del número de empleo generado por municipio y sexo.

Empleo Creado Municipio	Género		Media Total	
	F	M		
Cacocum		6,00	36,00	42,00
Jobabo		25,00	23,00	48,00
Otro (escribir)		18,00	5,00	23,00
Salvador		3,00	11,00	14,00
Tames		5,00	2,00	7,00
Songo La Maya		5,00	48,00	53,00
Media Total		62,00	125,00	187,00

Tabla 14: Pregunta 85 La actividad fomentada por mi plan de empresa ha creado empleo

En la tabla se aprecian las diferencias en la generación de empleo por municipio destacando Songo La Maya donde se ha creado la práctica totalidad del empleo mediante las actividades fomentadas por los planes de empresa derivados del CLEC. En estos municipios se ha creado aproximadamente el 30% del empleo total.

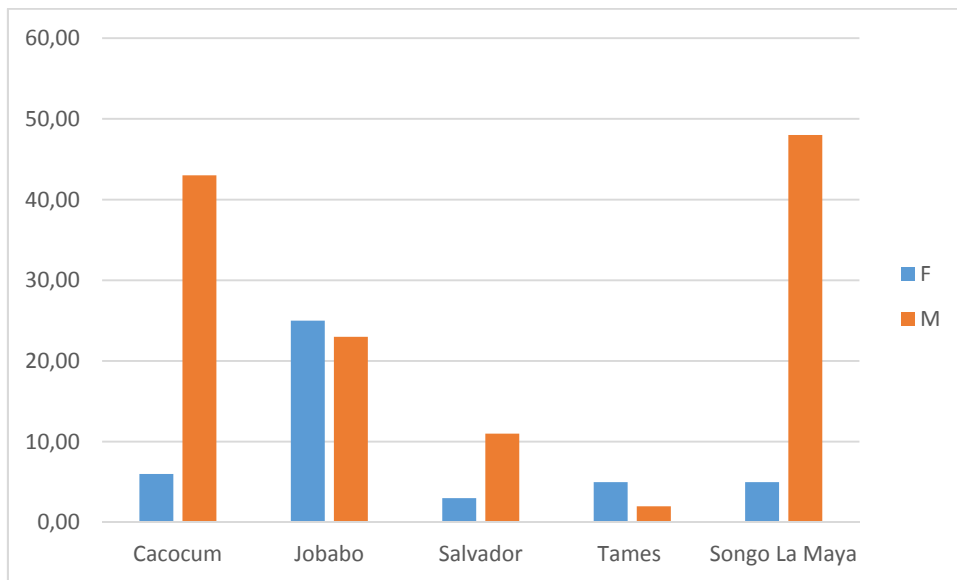


Tabla 15: Generación de empleo por municipio

La generación de empleo ha sido más liderada por los hombres que por las mujeres, siendo el 64% de los nuevos puestos de trabajo creado por los PE de hombres. En el municipio de Songo La Maya que es el municipio donde más puestos de trabajo se han generado.

En el Municipio de Jobago es preciso destacar que la estadística se invierte a favor de las mujeres siendo más de un 50% del nuevo empleo generado por la puesta en marcha de los planes de empresa llevados a cabo por mujeres.

Existan diferencias sustanciales entre el empleo generado por los/as participantes siendo la segunda edición del CLEC la que ha apoyado la creación de casi un tercio del empleo total generado por las actividades del CLEC.

A continuación se ofrece una síntesis de conclusiones relacionadas con el impacto del aprovechamiento del curso

1.- Los cursistas, tanto mujeres como hombres, han aprovechado entre bastante y mucho el curso. La 4ª edición tuvo un bajón de aprovechamiento que se recuperó en la 5ª.

- 2.- El 24% de los planes de empresa trabajados en el curso están en marcha y ellos han creado empleo. Cada participante de la muestra ha creado 2,63 puestos de trabajo nuevos. En total extrapolando a todos los participantes inferimos que se han creado 402 puestos de trabajo. Ha habido en la 4ª y 5ª edición un bajón. En el caso de las mujeres los puestos creados son un poco inferiores (2,38 por cursistas).
- 3.- Incorporación de conceptos importante habiendo la mitad de las empresas incorporado bastante o mucho de lo aprendido por los emprendedores. La incorporación en el caso de las mujeres es ligeramente inferior. Esta incorporación ha tenido un impacto positivo en la misma medida en ambos casos.
- 4.- Recomendarían mucho el curso a sus allegados. Las mujeres un poco más.
- 5.- 51 cursistas de 71 (71%) han iniciado nuevas actividades tanto en la empresa como fuera de ella. En el caso de las mujeres es el 73%. Más allá del plan de empresa trabajado en el curso y de la propia empresa los cursistas emprenden nuevas actividades tanto formales como informales en casa.

➤ Impacto núcleo de Holguín

Uno de los impactos principales de la colaboración de Mundukide Cuba ha sido la creación y "consolidación del Núcleo de Holguín, desde el momento que es un núcleo de profesionales muy bien formados en emprendedurismo capaces de ofrecer por si mismos las formaciones de Lideres emprendedores/as.

El núcleo se forma con un grupo de alumnos de la primeras ediciones del CLEC que se convierten en formadores de las siguientes ediciones con un fuerte apoyo de MUNDUDIKE, se constituye y consolida como núcleo hasta llegar a ser capaces de ser autónomos y ofrecer asistencias técnicas que favorecen el Desarrollo local a través del fortalecimiento de las cooperativas y/o otras instituciones de las provincias de Oriente.

El primer impacto positivo es "*que el núcleo esté funcionando y que sea auto gestionado*". E. 1 .núcleo.Holguín.hombre

Inicialmente el núcleo fue inducido por Mundukide sugiriendo a un grupo "selecto" de participantes de las primeras ediciones que aceptaron y hoy en día tienen un gran compromiso con el núcleo tanto personal como profesional. El núcleo fue una apuesta de Mundukide que fue aceptada por sus integrantes.

No tenía ni la más remota idea que andaban buscando en mí ...hicimos un formulario y varias entrevistas y fuimos seleccionados después de presentar una idea de proyecto...no lo sabemos claro pero quizá el elemento fundamental que teníamos era que teníamos alguna característica emprendedora...algo que nunca he dicho...hemos hecho 6 ediciones del curso y ninguna llego tanto rigor como la que nos hicieron a nosotros....pero el rigor no...cuando terminan los formaciones se nos asigna una responsabilidad/formación sin elegir...Se nos asignó una asignatura para cada uno para las formaciones...nos sentimos cómodos con los temas que nos propusieron...también sabemos dar la asignatura de un compañero. Pese a no haberlo entendido muy bien al inicio porque éramos nosotros "los elegidos" en este momento estamos muy contentos de que así fuera

Taller núcleo de Holguín

El núcleo de Holguín presenta impactos positivos diversos tanto en la vida personal y profesional de sus integrantes, así como un impacto externo en las empresas e instituciones a las que han asistido.

El núcleo de Holguín ofrece asistencias técnicas a diferentes empresas sobre todo para la elaboración de planes de negocio y de forma un poco más residual planes

estratégicos, pero tienen la capacidad y el potencial de ofrecer asistencias técnicas relativas a todos los aspectos del curso empresarial.

El servicio estrella es el plan de empresa y de ahí la planificación estratégica participativa...son los dos fundamentales. Pero como el plan de empresa tiene un grupo de temáticas dentro que pueden ser un servicio que aún no hemos dado pero que puede ser...estudios de mercado/vialidad económica...también nos hemos preparado para intentarlo estudios de cadenas productivas...

Taller núcleo Holguín. Taller núcleo de Holguín

Un impacto muy positivo del núcleo de Holguín es que ha conseguido superar la barrera de tener el CLEC como único cliente y ha realizado asistencias técnicas a clientes importantes como el PNUD, HANDICAP INTERNACIONAL y CERAI, con muy buenos resultados y una muy buena valoración por parte de los clientes que afirman que si volverían a tener la necesidad de contratar servicios de los que el núcleo ofrece no dudaría en volver a contar con ellos.

Empezamos a dar asesorías y a impartir juntos con los profesos de MDK...a partir del segundo curso...en el 2011 sentíamos en condiciones de establecer un plan de negocio que fuera el propio núcleo...había clientes que estaba dispuestas a contratar nuestros servicios.....trabajamos PALMA, CERAI Y HANDICAP
E. núcleo. Holguín

Nos han facilitado el trabajo...fueron capaces de discernir y llegar a todas las capas/ campesinos y profesionales (...) Nos dimos cuenta de que necesitábamos un plan de negocio...lo haremos con el apoyo de CERAI. El próximo plan estratégico nos planteamos hacerlo con el núcleo aunque quizá si podemos hacerlo solos...creo que si
E. CCS Manzanillo

El núcleo de Holguín presenta en su mayoría impactos muy positivos pero también algún impacto negativo residual en la vida personal/profesional.

El núcleo ha conseguido profesionalizarse y funcionar de forma casi independiente pese a formar parte de ACPA, desde el momento que ya no "necesita" casi apoyo de Mundukide en cuanto a temas de contenido de emprendedurismo, ni de habilidades pedagógicas, pese a depender todavía en cierta forma del proyecto en lo referente a parte de la logística y transporte para poder hacer las tutorías.

El principal impacto ha sido la asistencia técnica en nuestra formación...después de ser formado año tras año ha habido un seguimiento a nosotros...nos han acompañando...y siguen acompañando... (...) pero ya no es tan necesario (...) creo que somos capaces de hacerlo solos por lo menos por conocimiento (...)

E.5. Núcleo de Holguín

El núcleo está muy fortalecido por el fuerte compromiso de sus participantes, con el propio núcleo y con los clientes que les ayuda, en gran medida, a superar las dificultades con las que se topan en el día a día.

El compromiso con la idea del núcleo es muy fuerte...es un núcleo de todos nosotros...y todos somos responsables de que salga adelante...Por ahora estamos muy motivados...esta motivación es lo que nos anima en los momentos malos...Nos animamos entre nosotros (...) es nuestro sueño.E.5.núcleo Holguín

La motivación de los participantes del núcleo de Holguín es muy fuerte y en palabras de ellos mismos es lo que les "alimenta" en los momentos difíciles.

Persiguen un objetivo de ofrecer un servicio de excelencia en emprendizaje que ayude al desarrollo local de las provincias priorizadas y en, lo posible, a todo cuba en general.

Pensamos que nuestro servicio en un futuro puede ser un servicio de excelencia... nos falta seguir consolidando ese proceder y ganar en profesional para que el servicio sea mejor...a medida de más clientes tendremos más experiencias...la excelencia se gana cuando el cliente lo diga; esto es un servicio de excelencia...todos nosotros estamos abocados a buscar clientes...Taller. Núcleo de Holguín

El núcleo ha logrado profesionalizarse y hoy en día son un referente no solo en las provincias de oriente sino a nivel nacional. Es un núcleo reconocido y prueba de ello es que cada vez van consiguiendo más clientes más allá de los generados por el propio proyecto a través del CLEC y más allá de las provincias priorizadas por la estrategia vasco-cubana.

La creación del núcleo tiene un impacto muy positivo en la vida personal de sus integrantes desde el momento que aplican lo aprendido tanto en su vida profesional como personal y consideran que las asistencias técnicas que ofrecen son un importante insumo para el desarrollo local de las provincias y municipios priorizados por la estrategia vasco-cubana.

A través del trabajo en el núcleo sus integrantes afirman estar un proceso de aprendizaje continuo que les dota de "habilidades para la vida" que van más allá de su vida profesional. Entre estas habilidades destacan la mejora de la autoestima, la empatía, el liderazgo, así como aportarles herramientas para mejorar las relaciones interpersonales y mejorar la gestión económica de sus propios hogares.

A nivel profesional asumen que cada día cuentan con más herramientas para ofrecer un servicio de excelencia para apoyar el desarrollo local a través del CLEC, cooperativas y otros proyectos ligados a la cooperación internacional. Estas herramientas ayudan a ser mejores profesionales, con mayores capacidades teóricas

y prácticas. El trabajo en el núcleo les refuerza, tanto de aquellos conocimientos teóricos necesarios para las asistencias técnicas, como de habilidades pedagógicas de las que antes carecían o tenían en menor medida.

Un posible impacto negativo del núcleo en la calidad de vida de sus integrantes, expresado por ellos mismos, es que pese a ser una apuesta personal con la que se sienten muy satisfechos, parte de sus integrantes ha perdido capacidad adquisitiva por tener un menor salario del que tenía anteriormente, existen momentos de sobrecarga laboral que gestionan eficazmente pero les dificulta mucho la conciliación entre su vida personal y profesional.

Más allá de su propia existencia el núcleo de Guantánamo es una consecuencia de la colaboración de Mundukide en Cuba que garantiza la propia sostenibilidad del proyecto, así como la apropiación del mismo por el país; en este momento son profesionales cubanos del núcleo los que han tomado el testigo de liderar las asistencias técnicas en emprendizaje de las provincias priorizadas.

El núcleo además de apropiarse del CLEC en colaboración con CNCA ha conseguido contar con sus propios clientes a través proyectos relacionados con la cooperación internacional generando un impacto positivo, en todas las instituciones en las que han colaborado.

Las asistencias técnicas a través de la colaboración con CERAI ha servido no solo para que las cooperativas asistidas cuenten con sus planes de negocio y, algunas planes estratégicos, sino también para reforzar a las propias cooperativas en el sentir cooperativo, reforzando la idea del cooperativismo en sí mismo, el funcionamiento en base a valores cooperativos etc.

Ante el sistema de trabajo era primitivo, ahora ha mejorado mucho...relaciones más horizontales...valores cooperativos...solidaridad con otras cooperativas etc....poco a poco

CCS de Manzanillo

Se está notando el cambio en la manera de pensar del cooperativista...se ha llegado a la base...todo el mundo ha participado...ha habido un buen impacto y una réplica entre los actores ajenos al proyecto: una mayor y mejor visión de lo que es el cooperativismo

E. 19. Coordinador Municipal de NACPA

La totalidad de las cooperativas encuestadas afirman que la asistencia les sirvió bastante o mucho y que han incorporado nuevos instrumentos y/o conocimientos que se facilitaron en la asistencia, en el funcionamiento de su cooperativa. A su vez, la totalidad de las cooperativas afirman que después de la asistencia, la gestión de su empresa es diferente y que se ha fortalecido. Por último, la mayoría de las cooperativas asistidas afirman que se identifican con los modelos con los modelos de gestión que los asesores fomentaron durante las asistencias. Las cooperativas

asistidas se sienten fortalecidas y afirman que las asistencias han influido positivamente en sus cooperativas y que consideran que a través de la mejora en la gestión iniciado mejoran los resultados económicos de las mismas.

*El impacto lo está teniendo poco a poco...estamos notando un incremento de la producción e incremento de leche, mejora de la producción, autoabastecimiento de huevos (...) Hemos notado una mejora en la producción y en las relaciones humanas. Siempre fueron buenas pero ahora un mejor (...) El impacto productivo es muy bueno
E.CCS de Cuello*

Prueba de la satisfacción de las cooperativas asistidas por el proyecto apoyado por CERAI es que todas las cooperativas visitadas afirman que en el caso de considerarlo necesario, volverán a contratar los servicios del núcleo, con apoyo o sin apoyo de financiamiento de la cooperación. Además existen cooperativas en la zona que, pese a no contar con apoyo de la colaboración internacional, se están planteando contratar los servicios del núcleo.

Si hubiésemos tenido que pagar habría sido diferente pero ahora conociéndolos lo pagaríamos sin dudarlo.

E.CCS de Cuello

Un impacto fundamental en estas cooperativas es que las asistencias les han ayudado a concretar la necesidad que tenían de contar con instrumentos como planes de negocio o planes estratégicos, así como a mejorar la gestión de sus empresas.

Antes la estructura del a cooperativa era muy vertical y no teníamos una estrategia (...) Al final salió una planificación estratégica participativa (...) Tenemos un plan estratégico para los próximos 3 años...la estrategia se complementa con la necesidad de planes de negocio que aún no lo tenemos pero lo haremos en breve (...) hay mas cooperativas interesadas que las que integran el proyecto tierra viva de cerai. /ANAP... Ahora tenemos una mejor proyección y un mejor sentimiento cooperativo...personalmente como directivo aprendí a insertarme al sistema de trabajo de aquí. Nos dimos cuenta de que necesitábamos un plan de negocio.../ CCS de Manzanillo

En el caso de las asesorías contratadas a través del programa PALMA, en palabras de la responsable del programa del PNUD, fueron una prueba de fuego para el núcleo porque inicialmente PALMA quiso contratar directamente a Mundukide y se apostó por el núcleo con resultados muy positivos y sintiéndose muy satisfechos.

...se ha despertado el interés sector cooperativista de tomar decisiones desde el análisis económico y mejorar tu conciencia económica...cambio en la forma de tomar decisiones. Esto es muy perceptible; la gente entiende que es útil y se está dando un cambio de mentalidad y comportamiento...cambio en las prácticas de gestión

E.22. Proyecto Palma. PNUD

Hándicap internacional está muy satisfecha con la asistencia ofrecida por el núcleo y los propios integrantes del núcleo afirman estar muy contentos con esta asistencia por ser un tipo de asistencia diferente de las que inicialmente habían diseñado y se demostraron a sí mismos que eran capaces de ofrecer otro tipo de servicios, más allá de los inicialmente pensados cumpliendo el objetivo de prestar un servicio de excelencia.

➤ El impacto del núcleo de Guantánamo

Uno de los impactos positivos de la intervención ha sido la creación del núcleo de Guantánamo, interconexión con el núcleo de Holguín pero funcionando de forma independiente ligado bajo el paraguas ACPA.

Este núcleo nace del emprendimiento de tres personas que pasan por el CLEC y ven la necesidad en la provincia de Guantánamo de crear un núcleo al estilo del núcleo de Holguín. El núcleo de Núcleo parte de la necesidad de contar con un equipo de profesionales especialistas en emprendedurismo que fueran capaces de dar respuesta a la necesidad de los municipios de la provincia de Guantánamo pero con potencial para extrapolar su trabajo a otras provincias.

Un impacto de los proyectos es la propia existencia del núcleo, antes hubiera sido impensable (...) no lo hubiéramos sabido hacer y quizá ni conocíamos la necesidad

E.1. Núcleo Guantánamo

Las 3 personas que forman el núcleo de Guantánamo, pese a ser de muy reciente creación afirman que participar en el núcleo ha tenido un fuerte impacto positivo tanto en la esfera personal como en la esfera profesional.

Impacto grande en nuestra vidas de capacidad intelectual...me ha ayudado en mi vida profesional...cuando se me propuso pasar el curso en las tunas lo que más quería era aprender de económica...Pero supero las expectativas de lo que yo quería

e incluso aprendí otras capacidades que aprendí...por ejemplo el de gestión de personas fue muy importante...me ha ayudado mucho en mi vida profesional y ahora núcleo...

Impacto mucho en mí...el relacionamiento con los demás...me ha ayudado a entender muchas cosas...compartimos el criterio de que nosotros tenemos más facilidades para expresarnos y transmitir nuestro conocimiento y para ayudar a los demás---el curso nos dio más capacidad...E. 1.núcleo de Guantánamo. Hombre

En la esfera profesional el impacto que se menciona es el atribuible en el curso que ha influido en un cambio de mentalidad y de comportamiento a la hora de trabajar en las empresas de las que eran parte, hasta que deciden formar el núcleo de Guantánamo.

El principal impacto es que están aplicando lo aprendido apoyando a empresas que no han participado en el CLEC a llevarlas por un camino que potencialmente mejore los resultados de las mismas. El núcleo sobre todo se ha centrado en la elaboración de planes de negocio y planificaciones estratégicas participativas.

Los/as participantes del núcleo de Guantánamo (2mujeres 1 hombre) afirman que su trabajo en el núcleo les revierte un aprendizaje continuo y un reto continuo para ser capaces de hacer frente a nuevas situaciones a medida que van aceptando más clientes con diferentes problemáticas.

Ha tenido impacto precisamente porque desde las tutorías ha sido una experiencia única...ha sido único...me hizo abrirme, aprender, aprender haciendo y como profesional me he sentido muy realizada...no te dicen cómo hacer las cosas te dan una luz y tu lo haces...MDK me enseñó a ser emprendedora...con el poco tiempo que tengo en el núcleo me ha enseñado a emprender...Nos hemos buscado nuestros propios clientes...

E. núcleo Guantánamo. Mujer

En mi vida particular esto también ha tenido un gran impacto...se manifiesta en todo que uno se mantenga...para ha sido muy positivo...el estudio es algo que es constante y me ha enseñado a auto-prepararme...busco, pido o lo que sea...saber conocer lo que uno quiere..En mi propia casa y entre todos nos ponemos...mi hijo quiso abrir un negocio en casa y salieron los dos a la calle a vender...vendieron una sola cajita y prepararon como 50 y se quedaron con todo en la casa...pero sirvió como aprendizaje...después les explique y empezó poco a poco...de algo me ha servido el curso aquel...ante de invertir un centavo hay que hacer un análisis económico E. 1.núcleo de Guantánamo. Hombre

En el núcleo de Guantánamo no se detectan impactos negativos relacionados con la dificultad de conciliación entre la vida familiar y el desempeño profesional ni afirmar haber mermado la capacidad económica de los integrantes. Al contrario que en el núcleo de Holguín la mayor parte de sus integrantes son mujeres.

5.5.-Análisis del criterio de sostenibilidad

En el caso del proceso evaluado la sostenibilidad está íntimamente relacionada con la pertinencia del proyecto. Como se viera en el análisis de pertinencia la intervención es coherente con la estrategia vasco cubana y con las estrategias de Desarrollo Local diseñada por el gobierno del país para el desarrollo de las provincias y municipios priorizados. Nada indica que los objetivos de la estrategia de desarrollo local de estas provincias y municipios vayan a cambiar en los próximos años. De esta forma podemos afirmar que políticamente la estrategia de desarrollo de la colaboración Mundukide/CUBA a través del fortalecimiento del emprendizaje va a seguir siendo una prioridad para el Desarrollo Local.

En el caso de los proyectos de colaboración con cuba y también relacionado con la sostenibilidad es fundamental que la institución extranjera conozca y entienda el contexto cubano para de esta forma poder "cubanizar" para ofrecer una colaboración eficaz, no invasiva y alineada con las prioridades del país. En el caso de Mundukide durante de evaluación se ha constado que cada vez conocen más y mejor el contexto del país, que van cubanizando el proyecto y el personal expatriado aunque, aún con ciertas carencias, pero que no parecen afectar negativamente al desarrollo del proyecto.

Mundukide ha tenido una etapa de aprender el contexto cubano. Un ejemplo es que ya entienden la existencia de CUC y de peso cubano. No lo entendían...han ido conociendo mas poco a poco...hoy ya lo han entendido y han aprendido...hay otra proyección diferente. Están en el en mejor momento... E.CNCA 2.Hombre

La Formación de Líderes emprendedores cada vez es más sostenible desde el momento que organizativamente van ganando autonomía con el fortalecimiento del Núcleo, y con el fortalecimiento del profesorado en cuanto a los propios contenidos de la formación y sus propias habilidades pedagógicas. A día de hoy, la formación podría hacerse con poco o menos apoyo de Mundukide, durante al etapa presencial aunque aún es deseable y recomendable contar con los profesores de Arrásate. El profesorado entrevistado considera que el aporte que realizan los profesionales de Arrásate es muy importante para la calidad del curso pero afirman que, en el caso de no poder con ellos la formación se realizaría de igual manera., pero con riesgo de perder calidad sobre todo en el módulo de gestión económica.

Analizado que a nivel de adquisición de capacidades los/as profesionales cubanos/as podrían hacerse cargo de la formación, aún se aprecia cierta dependencia económica de la colaboración en aspectos organizativos y logísticos de la formación. Sobre todo durante la etapa de tutorías y selección de los/as participantes. La dependencia logística es grande por el alto coste de la misma.

La sostenibilidad de la formación pasa por la existencia de demanda del alumnado pero todo indica que, pese haberse realizado 6 ediciones del curso, formando a aproximadamente 153 personas, sigue habiendo una grande demanda de personas que quieren participar en el CLEC.

La falta de alumnado no solo no se considera un problema sino más lo contrario, desde el momento que la tendencia es a que en cada selección se presente más gente, exista una mayor competitividad para asistir a formación y de forma casi continuada aproximadamente el 30% de las persona que se presentan no sean seleccionados/as para la formación de ese año pero se les dé la posibilidad de formar parte de siguientes formaciones.

Ha ido creciendo la demanda (...) un 30% se queda fuera (...) es un reto para la gente joven ser protagonista de su propia idea E.CNCA2.Hombre

Existe demanda de doblar las formaciones, ofreciendo dos formaciones por año, pero a día de hoy no se ve viable por el gran esfuerzo que supone, con los recursos humanos y económicos de los que se dispone.

Los efectos positivos del CLEC han llegado a muchas cooperativas pero aún en las provincias priorizadas sigue habiendo una masa de cooperativas grande que potencialmente podrían verse beneficiadas por la formación. A través del la Formación se está generando un cambio de mentalidad y comportamiento en la "forma de hacer empresa" mejorando poco a poco los resultados. Este cambio de mentalidad es fundamental para que tanto las cooperativas como las personas que forman parte de ellas sientan la necesidad de aprender otra forma de gestionarlas. Este proceso es lento pero, poco a poco, va interiorizándose la idea de que necesitan aprender otra forma de hacer empresa. Según el profesorado de el CLEC hacer ver esta necesidad es fundamental para la continuidad del CLEC, del núcleo y del propio proyecto.

La formación implica un cambio de mentalidad, vinculado al logro de metas, visión de futuro, visión estratégica y de organización...Una vez que lo has aprendido lo aplicas siempre (...) con apoyo o sin apoyo (...) E.1.edc7ª.mujer

Visto que el alumnado en los próximos años no parece ser un problema, durante las entrevistas se afirma que sería deseable una mayor implicación de algunos de los gobiernos locales durante la difusión del curso y selección del alumnado. En palabras de algunas de las personas entrevistadas todavía existen gobiernos de municipios priorizados que no estarían entendiendo y/o valorando suficientemente la importancia del CLEC para el Desarrollo Local de sus municipios. Por el contrario existen municipios priorizados donde la implicación ha ido mejorando con el tiempo y participan más y mejor durante los procesos de selección, lo cual es un aspecto

fundamental para la selección y para que se considere la formación como un input para el desarrollo local del municipio.

Existe cierto desinterés por parte de los municipios (...) el fundamental interesado tiene que ser el gobierno del territorio...es inteligente q lo gobiernos tengan esta oportunidad... nosotros como gobierno de municipio hemos mantenido un vinculo muy estrecho...una de la maneras es siempre que haya algún tipo actividad lo primero que hay que hacer es entrar por el gobierno...en las primeras ediciones no hubo un mayor vinculo con el proyecto porque el gobierno lo desconocía...una vez que ya el gobierno lo conoció estamos presente en todas las actividades...

Un aspecto que se repite bastante durante las entrevistas es la necesidad de que los gobiernos locales conozcan de primera mano el CLEC y que incluso participen en las mismas en las próximas ediciones. Lo que se desconoce es si los gobiernos locales están dispuestos a participar en una formación de tan alta exigencia que pese a estar convencidos de que sería muy útil para su trabajo como gobernantes, solo responde a una de las muchas necesidades de los municipios.

Se debería involucrar al municipio desde el inicio...aquí me solicitan todo...ellos participaron en la selección de los planes de empresa y de las persona que están ahora...involucrar al gobierno en la decisión para que lo vean...a lo mejor no les hemos dado espacio...unirnos y montarnos en ese tren...el salvador avanzo mucho en eso y después de despegó...puede ser que miembros del municipio pasen el curso para que lo vea y vean que sirven...

E.11.ed.3ªhombre

No en todos los lugares los decisores están presentes y conocen sobre los beneficios de el CLEC y en qué consiste (...) Considera que los decisores deben recibir también la formación para que sepan de que se habla y en qué consiste el CLEC para intercambiar en un mismo lenguaje y no suceda que cuando se llega con una idea de negocio o un plan de empresa o se mencione el término emprendizaje se desconozca de qué se habla (...) Cree que debe haber un vínculo entre los compañeros graduados de el CLEC y el gobierno municipal porque el gobierno es quien dirige a los demás decisores, el municipio tener preparado un grupo de personas y al final no sabe las potencialidades que posee. Al tomar una decisión no sabe con qué personas contar para solucionar un problema (...)

Taller. Guantánamo .mujer y hombre

Los procesos de selección del alumnado se realiza mediante convocatoria abierta con apoyo de los gobiernos locales y son las propias cooperativas interesadas las que

presentan sus candidatos/as al proceso. Es fundamental el interés de las cooperativas, desde el momento que es el paso previo al curso. Se ha constada un fuerte interés por parte de las cooperativas aunque, como es normal, diferente de unas a otras.

La convocatoria y la selección...se les comunica y se les convoca (...) el día y a la hora tal para que nos llamen y vengan con sus representantes (...) aquí analizamos el compromiso de ellos/as y de los jefes/as para que puedan realmente hacer el curso (...) se les pide facilidades y compromiso (...) ese día ya les formamos para el proceso emprendedor (...) es para nosotros la primera tutoría el curso

E.4CNCA3.Mujer

Unas cooperativas conocen ya el curso y tienen trabajadores/as que ya han pasado por algunas de sus ediciones, mientras que otras cooperativas aún desconocen la formación y/o no tienen aún interés en participar en el mismo, porque no sienten la necesidad. Como se ha visto la falta de cooperativas interesadas no supone un problema inmediato de sostenibilidad desde el momento que en todas las ediciones existen más candidatos/as a la formación que plazas pero el hecho de que las cooperativas sientan la necesidad de formarse y/o asesorarse "en nuevas formas de hacer empresa" es fundamental para el Desarrollo Local de las provincias priorizadas. El proyecto es un aporte importante a esta "visibilización" de la necesidad de cambiar la forma de hacer empresa.

Durante el proceso de selección cada empresa asume un compromiso de permitir a su trabajador/a asistir al curso y de liberarles de sus responsabilidades laborales durante la formación, así como durante el tiempo necesario para la elaboración del Plan de Negocio resultado del curso. Este compromiso es asumido de forma desigual por parte de las cooperativas aunque en general las personas entrevistadas afirman que sus cooperativas lo han asumido y que les han "liberado" al menos, en parte de sus responsabilidades. Este factor no afecta muy negativamente a la sostenibilidad del proyecto pero las personas a las que sus cooperativas no han apoyado al nivel que se comprometieron afirman haberse sentido muy sobrecargadas. Este factor puede tener como consecuencia en que compañeros/as de las cooperativas se desanimen a participar del curso.

Otro factor también directamente relacionado con las cooperativas es la desigual utilización de los conocimientos y herramientas adquiridas durante el curso. Pese a admitirse de forma mayoritaria la utilidad del curso la utilización de lo "aprendido" varía mucho de una cooperativa a otra. Existen muchos factores que justifican esta variación pero durante el proceso de evaluación se han repetido sobre todo dos; el primero que la persona que se envía al curso no tienen una situación suficientemente empoderada en la cooperativa y la segunda que existen cooperativas que ven las "nuevas formas de hacer" como una amenaza que puede trastocar no solo las formas

de hacer empresa sino las estructuras de la misma. Ambas situaciones aún siendo residuales tienen que tenerse en cuenta desde una mirada de sostenibilidad y continuar reforzando la idea de la que CLEC es una oportunidad para el Desarrollo local y nunca una amenaza aunque "trastoque" las formas tradicionales de trabajar.

Aprendieron tanto que en su centro laboral fueron considerados "sombras" para los jefes por los conocimientos adquiridos. A ella en lo particular le cambió la vida, en la actualidad cambio de actividad para mejor pues en estos momentos se siente facilitadora en el MINSAP ejerciendo la actividad de Recursos Humanos, gracias a los contenidos vinculados a la gestión de personas

Taller Guantánamo. Mujer

A veces nos chocamos con una pared...transmitimos para intercambiar...vamos explicando la capacitación recibida a los miembros del consejo de dirección...Trasmitir...el que lo interesa lo entiende...

Taller Jobago

El CLEC implica un cambio de mentalidad en las personas formadas mentalidad que se transforma en un cambio de comportamiento y, en este caso de ver y hacer en las cooperativas. Generalmente los cambios de mentalidad son "frágiles" y suelen necesitar de apoyos y/o "recordatorios" a medio largo plazo. En el caso de el CLEC ha generado un antes y un después en la forma de pensar del alumnado pero no se aprecia fragilidad en el cambio de mentalidad sino, por el contrario, por lo menos, en la teoría, un fuerte compromiso con lo aprendido y una fuerte resistencia a volver al modelo anterior de trabajar. Algunas personas afirman que su paso por el CLEC les supone comenzar un proceso de aprendizaje continuo y que después de la formación están buscando la forma de crecer como profesionales para mejorar el desarrollo de sus cooperativas. En este punto algunos alumnos lamentan la pérdida del vínculo con tanto con los formadores/as así como con el alumnado. Una vez terminada la formación parecería que el vínculo entre las personas se diluye con el tiempo y que las personas mantienen el contacto y el apoyo mutuo con aquellas personas más cercanas geográficamente y/o con las que han creado una relación de amistad. Esto deriva en cierto sentimiento de soledad a la hora de aplicar los instrumentos en las cooperativas o afrontar dificultades. Las personas entrevistadas afirman la conveniencia de crear cursos de reciclaje para reforzar los conocimientos y para motivar a los/as formados/as. Sin embargo, consultados los formadores/as afirman haber intentado fomentar este tipo de curso de reciclaje sin haber obtenido una respuesta suficiente favorable por parte del alumnado como para organizar un nuevo curso de reciclaje. En este punto, por tanto, nos encontramos con una incoherencia entre lo teórico y lo práctico o entre lo deseable y lo real. La realidad es que la falta de tiempo y el gran esfuerzo que supone la formación hace que muchas personas pese a considerar deseable una formación de refuerzo después no estén dispuestas a ser parte de las mismas.

Se perdió el vínculo entre los facilitadores y los estudiantes, creo que sería interesante hacer reunión y encuentros entre nosotros para mantener el vínculo

entre los cursitas de la propia edición y de otras ediciones para compartir experiencias aunque sean los de otras provincias

Taller. Manuel Tames Guantánamo

Me gustaría intercambiar más con los compañeros de aula para propiciar el intercambio de experiencias. Taller El Salvador-Guantánamo

La debilidad del CLEC y en el proyecto en si mismo está en la poca cantidad de planes de negocio operativos. Ya se vio en el impacto que el principal resultado está en el cambio de las propias cooperativas, más allá de los deseados planes de negocio operativos. Existen pocos planes de negocio operativos pero potencial para que esté operativo aunque se repite de forma reiterada la aprensión de "si se está sembrando en tierra fértil. Los municipios priorizados obedecen a criterios de necesidad de desarrollo local pero, a su vez, son los municipios del país que tienen menos factores externos y propios de que faciliten la viabilidad para la generación de nuevos negocios. Este factor no compromete la sostenibilidad del proyecto pero si es preciso tener en cuenta que la ralentiza. Si la estrategia Euskadi-Cuba se hubiera centrado en otros municipios existe la sensación de que se contaría con más planes de negocio operativos.

Un aspecto muy importante que afecta a todos los criterios de análisis de la evaluación pero de forma especial a la sostenibilidad del proyecto son las dificultades de la propia legislación cubana para el cuentapropismo y las cooperativas no agropecuarias. Esto es algo muy nuevo en Cuba, y el país se está adaptando a su nueva realidad poco a poco readaptando su legislación, trámites administrativos etc. Hasta que esté totalmente adaptado y definido, a veces suponen una traba que impide que los planes de negocio puedan ser operativos.

Como vemos algunas cooperativas "liberan" a los/as trabajadores/as que participan en el curso y les ofrecen todo el apoyo necesario para la realización del plan de negocio, por el contrario existe una queja generalizada de la imposibilidad de liberarse de las obligaciones familiares que exigen un igual o mayor esfuerzo que las profesionales. Esta falta de apoyo familiar es muy desigual entre los/as participantes, habiendo personas que han contando con un total apoyo de sus familias, siendo suplidas las obligaciones familiares por terceras personas frente a otras que la carga de obligaciones familiares les han dificultado mucho la elaboración del plan de negocio. En algunos casos residuales la situación se ha vuelto incompatible con la elaboración de los planes. Las obligaciones familiares suponen una sobrecarga que afecta a mujeres y hombres en su día a día, pero la falta de apoyo durante la elaboración de los planes de negocio es más recurrente en las mujeres. La cuestión es ¿cómo sensibilizar a los entornos y/o familias de las personas que están realizando el curso de la necesidad de no sobrecargar al alumnado durante la elaboración del plan de negocio? El equipo evaluador no ve una respuesta práctica para este aspecto más allá de proponer desde la teoría convocar a las familias y/o entorno de los participantes a el CLEC tal y como se hace con las cooperativas para solicitar "cierto compromiso" por su parte, durante la selección. Como se advirtió esta estrategia se

ve más teórica que práctica desde el momento que el contexto es dinámico y hay múltiples factores sobrevenidos que no se pueden conocer de antemano.

Cuento con apoyo de mi jefe...desde un primer momento me dieron el tiempo y las puertas abiertas para hacer el trabajo...siempre me han apoyado...la inversión económica se verá, el ministerio está interesado en el municipio...lo presentaremos a las diferentes unidades financieras para ver si procede E. 1.edc7ª mujer

Hay situaciones y problemas no predecibles...ir al curso requiere compromiso y esfuerzo por parte de los estudiantes...al menos que sea por algo excepciones no desertar del curso...

Es igual de fácil para los hombres y las mujeres hacer este curso...las mujeres van con mas preocupación por las responsabilidades del hogar...quizá para una persona joven sea más fácil... E. 1.edc7ª mujer

Las personas entrevistadas que aún no tienen su plan de negocio operativo afirman que sería deseable una mayor implicación de los gobiernos locales y mayores facilidades para financiar los planes.

Por último existe una demanda generalizada de que el CLEC sea un diplomado pero no parece que pueda afectar a la sostenibilidad futura de las formaciones.

➤ **Sostenibilidad del núcleo de Holguín y el núcleo de Guantánamo**

El núcleo de Holguín cuenta con muchos factores que hace que pueda ser sostenible a lo largo del tiempo-potencialidades- así como otros factores que dificultan su trabajo y que en cierta medida "amenazan" su continuidad.

El compromiso, la motivación y la implicación de los/as miembros del núcleo es su principal motor de continuidad. El núcleo está formado por personas (hombres) que creen firmemente en lo que hacen y que tienen un fuerte compromiso el fortalecimiento del emprendizaje y "las nuevas formas de hacer empresa" como impulsor del Desarrollo Local de los municipios priorizados y las provincias. El compromiso extrapola el compromiso técnico pudiendo afirmar que también es un compromiso político acompañado de una sensación de "deber" continuar con lo que están haciendo, desde el momento que tiene impacto en el desarrollo socio-económico del oriente cubano.

Fortalezas del núcleo...para mi tenemos 3 fortalezas: hemos creído firmemente en lo que hacemos...tenemos interiorizado y gran motivación...lo importante que puede ser para nosotros, para la organización y para el país...hoy considero que eta mucho más arraigada (ii) las vivencias que tuvimos en Euskadi pudiendo balancear mejor la teoría y práctica de allá y de aquí (iii) todos venimos de la base...de abajo del nivel mínimo de obrero del sector...Esto pesa mucho aunque ya estemos a otro

nivel..Sabemos cómo funciona una cooperativa en la práctica...estamos ubicados...Esa experiencia práctica de haber dirigido empresas agropecuarias de saber cómo piensa el obrero es súper importante...la forma de pensar de un catedrático es diferentes y no lo entienden...la gente siempre ha hablado que hablamos el mismo el idioma que ellos...ha habido cursos que los estudiantes lo han dicho...

E.4.Núcleo Holguín. Hombre

El fuerte compromiso va acompañado de una gran motivación por la labor que desarrollan como núcleo que les resulta gratificante por los resultados y porque les ayuda a mejorar como profesionales. El núcleo está formado por profesionales altamente cualificados, con un alto perfil técnico profesional que son conscientes y aprovechan la oportunidad de ser parte del núcleo, no solo para intentar ofrecer un servicio de excelencia sino para tener ellos mismos un proceso de aprendizaje continuo. Este cúmulo de factores hace que estén muy motivados en el plano intelectual y profesional. Durante el proceso de evaluación el núcleo afirma su total compromiso con el CLEC y su intención de continuar co-impartiéndola en futuras ediciones.

Quieren dejar el núcleo sentado en la base pero hay cursos que debemos mantenerlo a dos manos...es importante el trabajo en conjunto...no es lo mismo si lo hacemos solos...quedan no más que dos profesores...sería importante que siguieran como antes...por lo menos mantenerlo...si el alumnado no ve otras referencias aunque sea bueno cubanizar, es más débil...

E.1.Núcleo.Guantánamo

Todas las personas que pertenecen al núcleo de Holguín afirman estar muy contentos con la decisión de ser parte del núcleo pese a las dificultades y problemas que les supone dedicarse al mismo. Las dificultades se analizarán al final del presente capítulo referente al núcleo.

Un factor fundamental es la implicación de los profesionales del núcleo con el desarrollo local y con el propio núcleo. El funcionamiento del núcleo es democrático inspirado en el funcionamiento cooperativo y entre el equipo van construyendo y consolidándolo. Lógicamente el grado de implicación de los miembros es diferente dependiendo de factores como la edad, la profesión anterior, su proyección profesional futura etc. Pero se puede afirmar que es alta en todos ellos. Estas diferencias de implicación generan conflictos puntuales pero que no parece afectar a la sostenibilidad inmediata desde el momento que aunque con diferentes niveles de implicación "ideológica" se realiza el trabajo correctamente sin que parezca que este descompensado sobrecargando más a algunos miembros frente a otros.

La propia metodología de organización de las asistencias técnicas en un punto fuerte del propio núcleo. Cada profesional se encarga de aquello en lo que se siente más

cómodo y capacitado, pero siempre hay otra persona que "potencialmente" podría hacerse cargo de los mismos contenidos y la intención es que todo el equipo esté igualmente capacitado.

Nos repartimos el trabajo en base a diferentes criterios; lo que sabemos mejor cada uno...los tiempos que tengamos, las zonas... Tenemos el acuerdo de no hacer nada que no sepamos hacerlo medianamente bien...o no lo podamos ofrecer con la calidad suficiente...taller núcleo Holguín

El núcleo de Holguín es un núcleo relativamente pequeño aunque fuertemente cohesionado y afirman la conveniencia de incorporar más profesionales-sobre todo mujeres- en un futuro cercano. Sin embargo, se observa que carecen de una estrategia para incorporar nuevos/as miembros y que si por un lado, lo ven conveniente, por otro lado, lo sienten como una cierta "incomodidad" incorporar nuevas personas y tener que adaptarse y adaptarlas al modo de funcionamiento. Sin embargo, desde un análisis de sostenibilidad no se considera que incorporar a nuevas personas, aunque deseable y más si son mujeres, sea un factor que pongan en riesgo la continuidad del núcleo. De hecho consideramos que el núcleo esta en un proceso de cambio, como se verá más abajo, que puede generar fricciones internas y que cuanto más cohesionado esté el grupo más posibilidades tendrán de resolver los posibles conflictos que se generen.

Tenemos previsto el crecimiento pero hasta que no veamos que estamos al 100%no queremos crecer...crecer poco a poco con personas que hayan asistido a las formaciones y compartan nuestros valores...sino no....Taller núcleo Holguín

Teníamos que haber incorporado a los mejores alumnos/as de las formaciones...pero no lo hicimos...y de momento no tenemos una estrategia para hacerlo....E.Núcleo.3.hombre

Aquí estamos porque queremos estar...y nos gusta...nos llevamos bien...estamos buscando la forma de hacernos una cooperativa...nos puede costar más de un año...Podemos aguantar con motivación este tiempo...E. 1.Núcleo.Holguín

Las motivaciones son diferentes...a mi me motiva vivir del núcleo y vivir bien...vivir de mi trabajo...otros compañeros están esperando que les llegue el retiro...otros metas más minimalista...menos ambiciosas...en ACPA hay vacas sagradas y se hace sentir al interior del núcleo...tenemos cuellos de botella que tienen solución pero no se la encuentran...E.3.Núcleo.Holguín

El núcleo tiene vocación de autonomía y va rompiendo el cordón umbilical con Mundukide a través de las asistencias que van ofreciendo más allá del CLEC. Tanto

el núcleo como Mundukide son conscientes de esta autonomía y la fomentan, sin dejar de prestarse apoyo mutuo en situaciones concretas.

Asumen que somos independientes, autónomos y soberanos....Nos dejan hacer...es la decisión de Mundukide...y, está muy bien. E.3.Núcleo Holguín

El núcleo es parte de ACPA, por la imposibilidad de crearse de manera independiente desde el principio, por complicaciones e incompatibilidad con la legislación cubana en el momento de su formación. Pese a estar muy agradecidos a ACPA, sin cuya colaboración el núcleo probablemente no hubiese podido crearse, el propio núcleo está debatiendo la necesidad de buscar la manera de independizarse de ACPA. El contexto legal y administrativo cubano hace muy complejo que el núcleo se pueda independizar de ACPA adquiriendo una personalidad jurídica propia- preferiblemente de cooperativa prestadora de servicios- suponiendo este factor una dificultad para la sostenibilidad futura del núcleo, al estar los salarios limitados por el Reglamento de ACPA a las tablas salariales establecidas. El contexto legal cubano en materia de cooperativas está en un momento muy dinámico y el núcleo espera poder constituirse como cooperativa en un plazo breve. Este es el factor que puede comprometer la sostenibilidad futura del núcleo porque impide el crecimiento del propio núcleo y genera frustración entre sus miembros que tienen la sensación de que trabajan más que en sus anteriores trabajos y, generalmente, recibiendo una menor remuneración.

Debilidades la mayor es no poseer Personalidad jurídica (...) propia...producto de esto nos falta avanzar en las relaciones laborales...ralentizan el desarrollo del núcleo porque hay criterios divergentes... el que menos esfuerzo hace de nosotros hace un esfuerzo mucho mayor de lo que recibe...E.4.Núcleo.Hombre

Estamos pensando constituirnos como cooperativa (...) para nuestra propia sostenibilidad (...) no podemos tener cuenta en CUC (...) hombre

El independizarse de ACPA supone una gran apuesta, desde el momento que supone empezar de cero, desde el momento que todo el equipamiento e instalaciones de las que se beneficia el núcleo, pertenecen por convenio a ACPA y el núcleo tendría que volver a hacerse con todo ello, con las dificultades específicas que esto supone en Cuba, más allá del coste.

Una dificultad expresada por los miembros del núcleo es la imposibilidad de facturar en CUC, lo que les limita mucho la contratación de ciertos servicios y les dificulta tener acceso a ciertos clientes que les exigen facturación en pesos convertibles.

¿Cómo reparamos un computador sin CUC???E.2.Núcleo Guantánamo. Hombre

La mejora del salario para la mayoría de los miembros es un factor que puede condicionar su pertenencia futura al núcleo, pese a la alta motivación, compromiso e implicación. Muchos de los miembros del núcleo de Holguín se plantean la posibilidad de buscar trabajos complementarios al trabajo del núcleo para poder aumentar, en cierta medida la remuneración de cada mes.

En el tema salario tengo mi objetivo claro esperar un tiempo y ver que suceder...No es culpa del proyecto...eso lo decidí yo incorporarme...y motivado.e.3.núcleo Holguín. Hombre

La falta de medios tecnológicos apropiados como el acceso a internet y el elevado precio de la telefonía móvil se convierten en una dificultad para el desarrollo del núcleo, entendiéndose que está en un proceso de auto aprendizaje continuo para poder ser competitivos.

*Nos cuesta comunicarnos entre nosotros por teléfono...es caro...muy caro
E.2.Núcleo Guantánamo. Hombre*

El trabajo en el núcleo exige una alta dedicación con largos periodos de tiempo fuera de casa. La conciliación entre la vida familiar y profesional es difícil, sino imposible en algunos momentos. La dificultad de conciliar ambas esferas de la vida de las personas no parece ser un factor que condicione la sostenibilidad del núcleo pero si pasar por una mejora salarial, desde el momento que no les permite realizar otras actividades en el ámbito doméstico con las que generar algún tipo de rendimiento complementario al salario. En este aspecto las parejas de los miembros ocupan un rol relevante para complementar los recursos económicos.

La dificultad de conciliación y las condiciones económicas del núcleo son el motivo por el que las dos mujeres que apoyan al núcleo pero no son parte de la plantilla del mismo, no estén dispuestas de dejar sus empleos actuales y entrar de lleno en el mismo. De estos dos factores el que más destacan es la dificultad de conciliación afirmando ambas que pese a una hipoteca oferta del núcleo de mejores condiciones económicas que las que tienen en sus respectivos empleos, ambas rechazarían la oferta por preferir un empleo que les permita una mejor conciliación. Vemos por tanto, que la dificultad de conciliación es un factor limitante para que el núcleo cuente con mujeres en un futuro.

*...nos ayudamos entre los compañeros para dejarnos conciliar lo mejor posible...en mi caso...la conciliación es complicada con otras responsabilidades productivas obligatorias y cuidadoras....esto no se ha hablando en el núcleo para elaborar una estrategia...creo que sería importante hablarlo...sistemas de recompensa a través del salario y un grupo de recompensas de este tipo que te reporten felicidad y seguridad...incorporarlo...en lo personal lo pensado a través de una estrategia en la que de forma más natural posible...se cree un sistema de respaldo para hacer feliz a los compañeros...hay que re-organizar la carga de trabajo, ...E.3.núcleo Holguín.
Hombre*

Nada ha ido a peor...de cierta manera los recursos económicas han mermado...pero no me arrepiento...es solo por si tuviera que nombrar algo...pero es una decisión mía...me recargo mas en mi esposa...ella tiene que trabajar más...desgraciadamente... ¿Conciliación?...muy difícil...no tenemos tiempo...de una vez todo el mundo esté dispuesto a dar el máximo y recargarse el uno al otro...lo que queremos hacer es esto y hacerlo...tomar decisiones de cuanto trabajar y cuanto librar... tenemos un acuerdo...

E.4.núcleo Holguín. Hombre

El núcleo de Holguín esta "tejiendo una red de clientes" más allá del CLEC. Esta red de clientes viene en su mayoría de los proyectos de cooperación internacional a través del programa PALMA-PNUD, CERAI y HANDICAP INTERNACIONAL. Inicialmente, según palabras de las entidades contratantes todas quisieron contratar directamente a Mundukide, siendo derivadas al Núcleo por esta última.

Ofrecimos un servicio con hándicap que no lo habíamos planificado...legaron a través del MINCEX...proyecto mejora empleabilidad de discapacitados...necesitaban una herramienta estratégica para donde lo iban a hacer... hándicap tiene un fondo que pueden gastar más cómo quierense les ofreció una asesoría y la herramienta sirvió y han reconocido que les va a ser muy útil...y nos van a volver a contratar...cuando se fue a hacer la negociación de cuanto cobrar se quedaron atónitos cuando le dijimos la cifra (poquísimo)...aprendimos y nos ganamos un cliente taller núcleo Holguín

Superada la "desconfianza" inicial las 3 instituciones afirman que volverían a contratar al núcleo por haber satisfecho en gran medida las expectativas. Las propias cooperativas asistidas a través del convenio de CERAI con Cuba afirman que volverán a contratar al núcleo en los próximos años , no solo por estar satisfechas con las asistencias sino, en sus propias palabras, por haber visto la necesidad de ese tipo de asistencias técnicas en sus cooperativas de lo que antes no eran conscientes.

Me gusta ser emprendedor, los clientes van saliendo

E.4. Núcleo. Hombre

El núcleo tiene una filosofía de partida de dar una asistencia técnica en el sector agropecuario cubano en el oriente... ya sabemos que no puede ser solo el sector agropecuario...sobre todo en la gestión...estamos dispuestos a otros lugares y otros sectores...estamos restringidos pero vamos mejorando...Tenemos que ver como se amplía a otros sectores...lo que estamos haciendo no conocemos a nadie más en el país...nos da un valor añadido...que ha trascendido el sector agropecuario... tenemos previsto el crecimiento pero mientras veamos que no estamos al 100% no queremos crecer...incorporar más gente poco a poco con personas que hayan asistido a los cursos y compartan nuestros valores...Taller Núcleo Holguín

En consecuencia, se aprecia que el núcleo está tejiendo una red de clientes y que está colaborando en que las cooperativas vean la necesidad de adaptar sus formas de trabajar a modelos más eficientes.

Todavía se aprecia mucha dependencia de clientes ligados a la cooperación internacional, los cuales son tradicionalmente clientes fieles pero de baja exigencia siendo muy recomendable que el núcleo pueda ser contratado directamente por las propias cooperativas.

Estamos viendo contratos con la FAO y el PMA... Taller Núcleo Holguín

Como resultado de la colaboración Mudukide Cuba en el marco del proyecto ha surgido recientemente el núcleo de Guantánamo que aún siendo un núcleo independiente del de Holguín trabaja de forma coordinada y en colaboración en con el mismo. De esta forma no solo no se percibe como una posible amenaza o competencia sino como una oportunidad de colaboración de abarcar más áreas y más clientes.

Existe otro núcleo en Guantánamo que nos tienen a nosotros como referente... no lo sentimos como competencia porque no es muy sencillo que nos alcancen en experiencia... aquí la mayoría de nosotros venimos de la base...y conocemos la realidad...taller núcleo Holguín

➤ **Sostenibilidad del Núcleo de Guantánamo**

Como se indicó en núcleo de Guantánamo es de muy reciente creación por lo que sería demasiado pronto para analizar la sostenibilidad del mismo o, por lo menos, realizarlo con la misma profundidad que el núcleo de Holguín. Por lo tanto el contenido de este análisis tiene que ser considerado con la cautela suficiente de considerar que es un núcleo de muy reciente creación.

Este núcleo cuenta también con profesionales-mujeres y hombres-altamente cualificados, motivados, comprometidos e ilusionados con la actividad que están comenzando. Han contado con la ventaja de conocer previamente el trabajo del núcleo de Holguín y Mundukide por lo que el comienzo de su "consolidación" como núcleo ha sido más fácil y más rápido

Una idea compartida entre nosotros 3 y con el núcleo de Holguín...este núcleo nos explicaron todo...los tropiezos que tuvieron, consejos...como ir mejorando los resultados...hemos cogido mucho de ellos El núcleo desde noviembre 2013...están satisfechos...las principales fortalezas es que los 3 hemos pasado la formación y tenemos experiencia sobre planes de negocio...estamos autorizados a impartir clase...estamos bien unidos es importante

E.1.Núcleo Guantánamo. Hombre

El núcleo de Guantánamo cuenta con el apoyo de Mundukide pero es autónomo desde su inicio y se auto gestiona.

Noto diferencia entre la cooperación de Mundukide y otras organizaciones...nos regimos desde el marco lógico pero nos dejan desarrollarnos y caminar con las habilidades creadas...Núcleo Guantánamo es soberano y autónomo...ha sido respetuoso hasta ahora...

E.2.Núcleo de Guantánamo. Mujer

El núcleo de Guantánamo, sin ser una filial del núcleo de Holguín nace con su apoyo y colaboración y ha tenido clientes desde su nacimiento no pareciendo que la falta de clientes sea un problema a corto plazo pese a que se afirma que sería deseable tener más clientes.

Estamos contentos con las ganancias...tenemos 7 clientes...las ganancias no van mal pero pensamos que tenemos que seguir buscando más clientes...tenemos que ingresar más...para esto aplicamos lo aprendido en el curso y ampliar mas nuestro escenario y salir de los dos temas que trabajamos...capacitaciones técnicas (como ejemplo)...estamos pensando también la posibilidad de ir a Santiago de Cuba...

E.1.Núcleo Guantánamo. Hombre

El núcleo de Guantánamo se ha centrado en asistencias en planes de negocio y planes estratégicos lo que de momento parecería ser suficiente para el comienzo por que sigue existiendo la necesidad de contratar estos servicios en la provincia de Guantánamo.

Trabajamos solamente en planes de negocio y en planificación estratégica participativa...solo en Guantánamo...los clientes los conseguimos mediante relaciones con todo lo agrícola...nos conocen y si no nos presentamos y decimos lo que ofrecemos...

E.1. Núcleo Guantánamo. Hombre

La principal dificultad del núcleo es ser, de momento, un grupo de personas pequeño pero tiene perspectivas de crecimiento.

(....)Debilidades: la mayor e que aún no hemos crecido con suficientes personas que queremos tener...somos solo 3. Pienso hacer un taller con líderes emprendedores de la malla de Guantánamo Songolomalla...con características del núcleo...

E.2. Núcleo de Guantánamo. Mujer

6.6-Recomendaciones

A continuación a modo de cierre del informe de evaluación se exponen una serie de recomendaciones para poder "mejorar" la intervención. Las recomendaciones tienen que analizarse con la cautela necesaria, desde la lógica que, primero, realizar recomendaciones desde la óptica de evaluador externo es mucho más fácil que aplicarlas realmente y, segundo, gran parte de las recomendaciones no suponen una novedad y son reflexiones que las partes integrantes ya han realizado y, por diferentes motivos han decidido no llevarlas a cabo.

1. La primera recomendación está orientada al nexo de la colaboración con la estrategia Euskadi Cuba que, si bien, enmarca el proyecto en provincias y municipios que tienen necesidad de este tipo de proyectos, no parece tener tan en cuenta los factores de viabilidad que potencian el impacto de los mismos. Se recomienda, tener presente que en las provincias priorizadas el impacto del proyecto en la plasmación de planes de negocio realmente operativos pensamos que es más lento que en otras provincias. Se sugiere, si la nueva estrategia de Euskadi-Cuba, así lo establece el proyecto se abra a otras provincias, sin abandonar las actuales. Se sugiere, en el caso contrario que se sea consciente de que para tener el impacto deseado se requerirá más tiempo y se dependerá de factores del contexto de los municipios y provincias externos a la influencia y el buen hacer de la colaboración entre Mundukide y Cuba.
2. Se recomienda continuar realizando el CLEC tal y como se está realizando, sin modificar los contenidos pero reforzando aquellos aspectos que resultando más difíciles de asimilar por parte del alumnado. Existe demanda por parte del alumnado de reforzar algunos módulos-mencionados a lo largo del informe- pero también asumen que difícilmente se podría alargar el curso por lo que se es consciente de la dificultad de reforzar determinados módulos sin afectar excesivamente la calidad de otros.
3. Se sugiere continuar con la estrategia de involucrar a los gobiernos municipales en el proyecto, desde la lógica de que son actores fundamentales en el desarrollo local. Existen municipios muy involucrados, mientras que otros no lo están tanto y desconocen con exactitud las causas. El propio alumnado de las formaciones sugiere invitar a los responsables políticos de los municipios a participar en la formación pero no se ha podido determinar el interés de estos mismos por participar.
4. Se sugiere continuar con la estrategia y metodología que exige compromiso por parte de las cooperativas a no sobrecargar a los/as profesionales que participan de las formaciones, desde el momento que afecta directamente al rendimiento del alumnado y a la calidad de sus planes de negocio.

5. El proyecto no tiene una estrategia clara para que el compromiso mencionado llegue a las familias. Se sugiere buscar la forma de que las familias sean conscientes de la importancia de la formación. Somos conscientes de que esta recomendación es difícil de aplicar pero aún así la consideramos importante y recomendamos por lo menos intentarlo y analizar los resultados.
6. Se sugiere continuar con el sistema de beca, porque pese a ser consciente de que es una limitación para determinados alumnos/as, se considera esencial para la realización de la formación. Según lo expresado por el alumnado de otra forma no sería posible por la rigurosidad del curso y el alto nivel de exigencia. de este modo, entendemos el sistema de beca como un "arma de doble filo" que por una parte limita la participación de algunas personas pero por otra parte garantiza el éxito de la formación. Tanto mujeres como hombres afirman que si beca hubiera sido imposible realizar la formación. En palabras de la mayoría de las mujeres, para ellas es más complicado delegar sus "otras responsabilidades" para asistir en régimen de internado pero no ven viable hacerlo de otra forma.
7. Se sugiere continuar aplicando una discriminación positiva de mujeres para acceder al curso y animar paralelamente a las cooperativas a que potencien una mayor presencia de mujeres en la formación. La evaluación no ha podido concluir la razón por la cual se presentan menos mujeres que hombres en la convocatoria de los cursos, sino obtener meras pinceladas no trianguladas, que van desde un posible menor interés fundamentado en la sobrecarga del triple rol, una peor posición en las empresas y un menor apoyo por parte de las cooperativas. Se reitera que no se presenta a modo de conclusión, por lo que la recomendación va relacionada directamente con tener en cuenta estos factores, entre otros, y continuar fomentando la presencia de cada vez más mujeres en las formaciones.
8. El proyecto ha ido incorporando poco a poco la perspectiva de género. La lentitud de la incorporación de esta perspectiva no responde una falta de interés y/o sensibilidad sino a no saber muy bien cómo hacerlo; Se sugiere por tanto que cuando surjan dudas y/o dificultades sobre cómo incorporar esta perspectiva se asesoren mediante expertos/as y continúen el proceso "pro género" ya iniciado.
9. El corazón del proyecto es el CLEC orientado al aprendizaje de los/as líderes emprendedores/as pero también con un importante impacto en la capacitación y conocimientos del propio profesorado. Se sugiere continuar teniendo esto en cuenta como algo prioritario, desde la lógica de que cuanto más fortalecido este el profesorado, mayor será la calidad y efectividad de las formaciones. se considera al CLEC como base de capacitación y de entrenamiento de los Núcleos. Aunque la formación es la base somos muy conscientes que el impacto más grande como multiplicadores será el de los Núcleos.

10. Se sugiere mejorar la logística del proyecto mediante la adquisición de un vehículo por parte del proyecto. Como se mencionara en la eficiencia, el no contar con un vehículo sube los costes de una manera excesiva y podría suponer una eventual dificultad con la entidad financiadora.
11. La evaluación se ha centrado en la colaboración y se entiende que, si bien, los núcleos son un resultado del mismo, son entidades autónomas y soberanas, por lo que las recomendaciones relativas al mismo, se realizan desde el respeto a esta autonomía y tratando de respetar el límite de la no injerencia.
12. Los núcleos están prácticamente consolidados pero con la dificultad de no disponer de personalidad jurídica propia lo que afecta a la remuneración de sus integrantes. Ambos núcleos están buscando soluciones a esta situación que supondrá un cambio importante en el funcionamiento de los mismos. Sea la que sea, la evolución de los núcleos, se sugiere continuar apoyándolos mediante proyectos que impliquen recursos económicos y reflexionar sobre cuál sería el mejor apoyo en cada una de las posibles situaciones.

Anexos 1 Interpretación de la Encuesta para la estrategia

Row Labels	Val Media b	VM (M) b	VM (F) b
01 Relevante para su Plan de Empresa Emprendizaje Contenido	4,25	4,23	4,28
02 Útil para su trabajo actual Emprendizaje Contenido	4,51	4,48	4,58
03 Útil para su desarrollo profesional Emprendizaje Contenido	4,53	4,58	4,44
04 Relevante en su esfera personal Emprendizaje Contenido	4,42	4,44	4,38
05 ¿Aprendió? Emprendizaje Contenido	4,41	4,47	4,31
10 Relevante para su Plan de Empresa Est. M. y Marketing Contenido	4,31	4,25	4,42
11 Útil para su trabajo actual Est. M. y Marketing Contenido	4,35	4,31	4,42
12 Útil para su desarrollo profesional Est. M. y Marketing Contenido	4,49	4,52	4,42
13 Relevante en su esfera personal Est. M. y Marketing Contenido	4,30	4,28	4,33
14 ¿Aprendió? Est. M. y Marketing Contenido	4,39	4,42	4,35
19 Relevante para su Plan de Empresa Gest Econ Viabilidad Contenido	4,42	4,43	4,40
20 Útil para su trabajo actual Gest Econ Viabilidad Contenido	4,30	4,31	4,27
21 Útil para su desarrollo profesional Gest Econ Viabilidad Contenido	4,43	4,51	4,28
22 Relevante en su esfera personal Gest Econ Viabilidad Contenido	4,33	4,41	4,19
23 ¿Aprendió? Gest Econ Viabilidad Contenido	4,21	4,31	4,04
28 Relevante para su Plan de Empresa Est. Tecn. Produc Contenido	4,37	4,32	4,46
29 Útil para su trabajo actual Est. Tecn. Produc Contenido	4,28	4,27	4,31
30 Útil para su desarrollo profesional Est. Tecn. Produc Contenido	4,46	4,51	4,36
31 Relevante en su esfera personal Est. Tecn. Produc Contenido	4,36	4,36	4,36
32 ¿Aprendió? Est. Tecn. Produc Contenido	4,39	4,42	4,35
37 Relevante para su Plan de Empresa Gest. Personas Contenido	4,69	4,61	4,81
38 Útil para su trabajo actual Gest. Personas Contenido	4,62	4,56	4,73
39 Útil para su desarrollo profesional Gest. Personas Contenido	4,70	4,71	4,68

40 Relevante en su esfera personal Gest. Personas Contenido	4,68	4,67	4,68
41 ¿Aprendió? Gest. Personas Contenido	4,61	4,56	4,69
46 Relevante para su Plan de Empresa Gest Econ Rep. Bala. Contenido	4,30	4,30	4,30
47 Útil para su trabajo actual Gest Econ Rep. Bala. Contenido	4,37	4,35	4,39
48 Útil para su desarrollo profesional Gest Econ Rep. Bala. Contenido	4,35	4,35	4,36
49 Relevante en su esfera personal Gest Econ Rep. Bala. Contenido	4,34	4,33	4,36
50 ¿Aprendió? Gest Econ Rep. Bala. Contenido	4,24	4,28	4,17
Media Total	132,4034327	132,5476039	132,1345303