

La jícara

Flores Morán, Elisa Montserrat

2016-05-27

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1479>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

2014

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica

[PROYECTO ECONOMÍA SOCIAL IDIT IBERO]

A continuación se describe la metodología de intervención para el acompañamiento de empresas de Economía Social en el estado de Puebla.

Índice

I.	Introducción	3
II.	Objetivos del proyecto	6
III.	Modelo de Impulso de Empresas de Economía Social	6
	a. Objetivo general	7
	b. Población objetivo	7
	c. Características del modelo	7
	d. Recursos	8
	i. Humanos con recursos	8
	ii. Duración	14
	iii. Infraestructura y materiales	14
	e. Fases del modelo	15
	1. Búsqueda de iniciativas empresariales	16
	2. Selección de iniciativas empresariales	18
	3. Diagnóstico de las empresas	22
	4. Acompañamiento de empresas	25
	5. Evaluación y retroalimentación de las empresas	33
	6. Cierre	36
	f. Sistematización	38
IV.	Anexos	42

I. Introducción

La Universidad Iberoamericana Puebla, institución de educación media superior y superior de la Compañía de Jesús, tiene como misión formar hombres y mujeres profesionales, competentes, libres y comprometidos para y con los demás; generar conocimiento sustentado en su excelencia académica y humana, en diálogo con las distintas realidades en las que está inmersa, para contribuir a enfrentar las diversas formas de desigualdad y exclusión social con el fin de promover el desarrollo sostenible teniendo como horizonte la construcción de una sociedad más justa y humanamente solidaria.

En este sentido y arraigados en el modelo educativo ignaciano, la visión es, ser una Universidad de referencia por su calidad formativa, de investigación y articulación social, especialmente del Sur de México, con base en su pensamiento crítico, en sus propuestas formativas innovadoras y en la pertinencia de sus programas y proyectos, desde el paradigma de una globalización incluyente y solidaria.

Como parte de la agenda institucional para los próximos años, la Universidad pretende concentrar sus esfuerzos en distintas áreas, entre ellas, la investigación y transformación social con pertinencia social. Esto se refiere a la “capacidad de impactar en la realidad para transformarla, teniendo como horizonte la edificación de una sociedad más justa, humana, solidaria y sustentable...” Agenda Institucional 2020 Universidad Iberoamericana

A fin de propiciar una autentica transformación, tomando en cuenta lo compleja que es la realidad, la Universidad identifica algunos criterios de pertinencia social, entre los que, para efectos de este proyecto, destacan:

- I. La elaboración de propuestas innovadoras en materia tecnológica, organizacional y de integración productiva, orientadas al fortalecimiento del sector manufacturero, al rural, a la generación de servicios ambientales y su articulación con el sector de

comercio y de servicios desde una perspectiva de la productividad, la sustentabilidad y la distribución equitativa de la riqueza.

2. La generación y apoyo a iniciativas sociales en materia de economía social, y comercio justo.

Por su parte, el Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica (IDIT) tiene como objetivo colaborar con la sociedad, en el trabajo conjunto con empresas privadas y públicas, organizaciones sociales, y particularmente con las **Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPyMES)**, a través de la aportación profesional de sus académicos e investigadores en una perspectiva de corresponsabilidad social.

El IDIT como parte importante de la IBERO Puebla, también trabaja para el cumplimiento de la agenda institucional, y lo hace a través de vincular sus procesos docentes y sus esfuerzos de investigación y difusión, a las problemáticas concretas de las empresas en particular y del entorno en general.

La **misión** de este instituto es normar y orientar las actividades de: investigación científica y tecnológica; creación de empresas de desarrollo tecnológico que salvaguarden la propiedad intelectual; impulso a la transferencia y generación de nuevos productos, procesos y servicios mediante el fomento y la vinculación de los sectores académico, productivo y social; formación de capital intelectual y de conciencia humanitaria; gestión para realizar alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales de los ámbitos privado, público y académico.

La **visión** del IDIT está centrada en alcanzar el reconocimiento social del Instituto, al contribuir eficazmente en la generación de alternativas que posibiliten un desarrollo más equitativo y sustentable en la Región.

El Proyecto de Economía Social IDIT IBERO aporta al cumplimiento de los siguientes Objetivos del Instituto:

- Fortalecer al sector productivo del Estado de Puebla, principalmente a través de servicios que involucren el diseño y la aplicación de la tecnología, a favor de las micros, pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen e integran los diversos sectores industriales y productivos de la región.
- Fomentar el desarrollo de nuevas empresas, tanto de base tecnológica, como social.
- Impulsar el incremento de la productividad con la generación de nuevos productos y nuevos procesos de alta eficiencia certificada.
- Proponer diversos servicios de asesoría y de capacitación especializada, en función de las necesidades y requerimientos tecnológicos de las empresas y las industrias.
- Promover aprendizajes basados en la solución de problemas y situaciones reales, así como de los procesos creativos y productivos de las empresas.
- Promover la investigación y la transferencia de tecnología a partir de la experimentación.
- Desarrollar la vinculación eficaz con organizaciones no gubernamentales y los sectores más necesitados de la región, a partir de la capacitación, la investigación y el mismo desarrollo de la tecnología.

La Incubadora forma parte de los servicios del IDIT, desde donde se ofrecen espacios físicos para alojar las iniciativas, brinda seguimiento e inserta al emprendedor en una comunidad emprendedora con enfoque de innovación.

La misión de la incubadora es favorecer el desarrollo y permanencia de iniciativas empresariales de productos y servicios en los que destaque la innovación.

Como ya se mencionó dentro de los servicios que la Incubadora del IDIT ofrece se encuentran el albergue a nuevas MIPyMES y/ o a MIPyMES ya constituidas y en operación:

- Compromiso de albergar empresas sociales, cooperativistas o capitalistas (si son de base tecnológica mejor aún), cuyo giro de constitución empresarial coincida con algunas de las líneas de investigación Institucionales.

- Apoyo a empresas que se encuentren clasificadas preferencialmente, en el intervalo de MIPyMES (Micros – Pequeñas y Medianas Empresas)
- Participación estrecha e intensa de nuestros alumnos y académicos, en las actividades de Prácticas y Estancias Académicas con las empresas que colaboramos.

II. Objetivos del proyecto

El proyecto de Economía Social forma parte de las actividades de la Incubadora del Instituto de Diseño e Innovación Tecnológica de la Universidad Iberoamericana Puebla. Pretende brindar un servicio a aquellas personas en alguna situación de vulnerabilidad y que no pueden acceder a este tipo de apoyos en otras instituciones. El objetivo que el IDIT se ha planteado a través de este proyecto es **impulsar y consolidar iniciativas empresariales** ubicadas en zonas vulnerables, incorporando un componente significativo de **desarrollo tecnológico e innovación** y promoviendo los principios de la **Economía Social**.

Para el primer año, se la meta es acompañar quince iniciativas, ubicadas principalmente en el municipio de Puebla y zonas aledañas.

III. Modelo de Impulso de Empresas de Economía Social

Para la atención de las iniciativas empresariales, se ha desarrollado un modelo de acompañamiento, que se describe a continuación.

a. Objetivo general

Establecer una guía de intervención, que permita el emprendimiento, el impulso y/o la consolidación de iniciativas empresariales, que aborde las dimensiones empresarial, social y de prototipos.

b. Población objetivo

Esta metodología está dirigida a iniciativas conformadas por grupos de personas que tienen experiencia de trabajo conjunto, que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad y en cuyas actividades exista un componente tecnológico que pueda ser desarrollado o potencializado.

c. Características del modelo

- La metodología consta de seis fases secuenciales con un proceso de sistematización continuo.



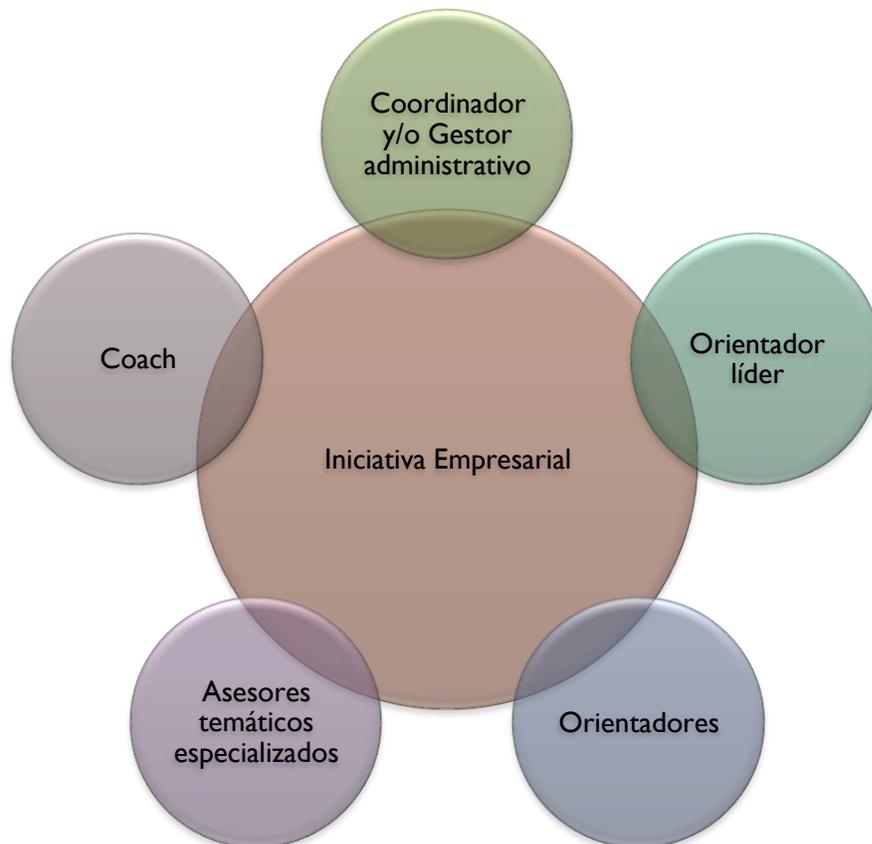
- Toma en cuenta tres dimensiones, todas igual de importantes:
 - 1) La conformación de un equipo de trabajo sólido,
 - 2) La definición o mejora de un prototipo de producto o servicio y
 - 3) El esclarecimiento de los aspectos técnicos, financieros y de mercado de las empresas.
- Pretende una especial atención al desarrollo tecnológico de las empresas.

- ✍ Proporciona las bases para el acompañamiento de las iniciativas empresariales de manera sistemática, sin que esto represente rigidez para el orientador.
- ✍ Permite la evaluación y la sistematización continua.

d. Recursos necesarios

i. Humanos con recursos

Para el desarrollo de esta metodología es necesario contar con un equipo de trabajo donde se integren:



Perfiles del equipo de trabajo:

Puesto	Coordinador de proyecto
Responsabilidad del puesto	
<p>Vigilar el cumplimiento de las actividades, de todos los involucrados en el proyecto, para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Presentar, de manera periódica y al final, los resultados y ajustes del proyecto.</p>	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de asesores • Supervisar las actividades del gestor administrativo • Supervisar y acompañar el trabajo del orientador líder. • Definir, junto con el orientador líder, la intervención de los asesores temáticos. • Recopilar la información operativa y administrativa • Informar del avance del proyecto a la coordinación general • Presentar, junto con el orientador líder, los resultados del proyecto 	
Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	<p>Coordinación, comunicación, integración, análisis del entorno, proyectar a futuro, observación, razonamiento y síntesis, organización de ideas y experiencias.</p> <p>Liderazgo, trabajo en equipo, apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.</p>
Conocimientos y experiencia	<p>Planeación, desarrollo local, metodologías participativas, elaboración de proyectos de desarrollo, elaboración de proyectos desde el enfoque de Economía Social.</p>

Puesto	Gestor administrativo
Responsabilidad del puesto	
Planeación y elaboración de directrices para la asignación y entrega de recursos económicos del proyecto.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar ante las instancias internas y externas los comprobantes, documentos, etc., para la entrega de recursos en tiempo y forma • Facilitar y tramitar uso de equipo, salones, etc., requeridos para el proyecto • Sistematizar la información de sus funciones en los formatos definidos para el proyecto • Entregar la información administrativa en tiempo y forma. • Entregar reporte final de la información administrativa del proyecto. 	
Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	<p>Comunicación, rapidez de ejecución en la solución de problemas, razonamiento y síntesis, proyección a futuro.</p> <p>Responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.</p>
Conocimientos y experiencia	Planeación, administración de recursos, elaboración de reportes.

Puesto	Orientador líder
Responsabilidad del puesto	
<p>Formulación, junto con el coordinador, de la propuesta estratégica del proyecto.</p> <p>Coordinación de la sistematización de la información de las empresas de todos los orientadores.</p> <p>Presentación de resultados operativos del proyecto al coordinador general.</p>	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y acompañar el trabajo de los orientadores par el cumplimiento de los objetivos e tiempo y forma • Proponer la intervención de los asesores temáticos y coordinarla • Orientar a las empresas • Sistematizar la información de las empresas a su cargo según los formatos y tiempos definidos para el proyecto • Supervisar y asegurar la entrega, por parte de los orientadores, de la información de las empresas a su cargo según los formatos y tiempos definidos para el proyecto • Formular, junto con el coordinador, el proyecto de seguimiento 	
Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	<p>Coordinación, comunicación efectiva, integración, análisis del entorno, proyectar a futuro, observación, razonamiento y síntesis, organización de ideas y experiencias, dinamización, motivación, empatía y solidaridad. .</p> <p>Liderazgo, trabajo en equipo, socialización, apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.</p>
Conocimientos y experiencia	<p>Planeación, dinamización de grupos, elaboración de planes de negocio, incubación de empresas, desarrollo local, metodologías participativas, elaboración de proyectos desde el enfoque de Economía Social, manejo de TIC´s y métodos de evaluación e instrumentos de seguimiento. .</p>

Puesto	Orientadores
Responsabilidad del puesto	
Acompañamiento de las iniciativas empresariales y entrega de resultados operativos del proyecto al orientador líder.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a las empresas a su cargo • Sistematizar la información de las empresas a su cargo según los formatos y tiempos definidos para el proyecto • Entregar los resultados de las empresas a su cargo 	
Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	Comunicación efectiva, integración, análisis del entorno, proyectar a futuro, observación, organización de ideas y experiencias, dinamización, motivación, empatía y solidaridad. . Trabajo en equipo, socialización, apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.
Conocimientos y experiencia	Planeación, dinamización de grupos, elaboración de planes de negocio, incubación de empresas desde el enfoque de Economía Social, metodologías participativas, manejo de TIC´s.

Puesto	Asesores temáticos especializados
Responsabilidad del puesto	
Brindar servicios profesionales, en temas específicos, a las empresas que lo necesiten.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar de forma puntual y personalizada a las empresas que así lo necesiten. • Dar talleres o sesiones de trabajo para varias empresas del proyecto cuando se requiera. 	

Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	Comunicación efectiva, observación, organización de ideas y experiencias y empatía. Apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.
Conocimientos y experiencia	Asesoría y ejecución de proyectos en las áreas de especialización (legal, contable, de diseño, uso de laboratorios, financiero, entre otros).

Puesto	Coach
Responsabilidad del puesto	
Brindar servicios profesionales, en temas específicos, a las empresas que lo necesiten.	
Funciones del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Asesorar de forma puntual y personalizada a las empresas que así lo necesiten. 	

Requisitos mínimos	
Habilidades y comportamientos	Comunicación efectiva, observación, organización de ideas y experiencias y empatía. Apertura, análisis y solución de problemas, pensamiento asociativo, responsabilidad y compromiso, capacidad para seguir procedimientos y controlar el tiempo, vocación de servicio.
Conocimientos y experiencia	Coaching individual y de grupo

ii. Duración

El tiempo para completar las seis fases depende en gran medida del tipo de grupos, esto es, tomando en cuenta aspectos como:

- El grado de avance de la iniciativa, en cada una de las dimensiones (empresarial, de prototipo y social).
- Disponibilidad de tiempo de las personas que conforman la empresa
- Los usos y costumbres de las comunidades donde se trabaja, que determinan el ritmo de vida de los grupos.

Sin embargo, podemos establecer un periodo recomendable de mínimo 9 meses y máximo 12 meses.

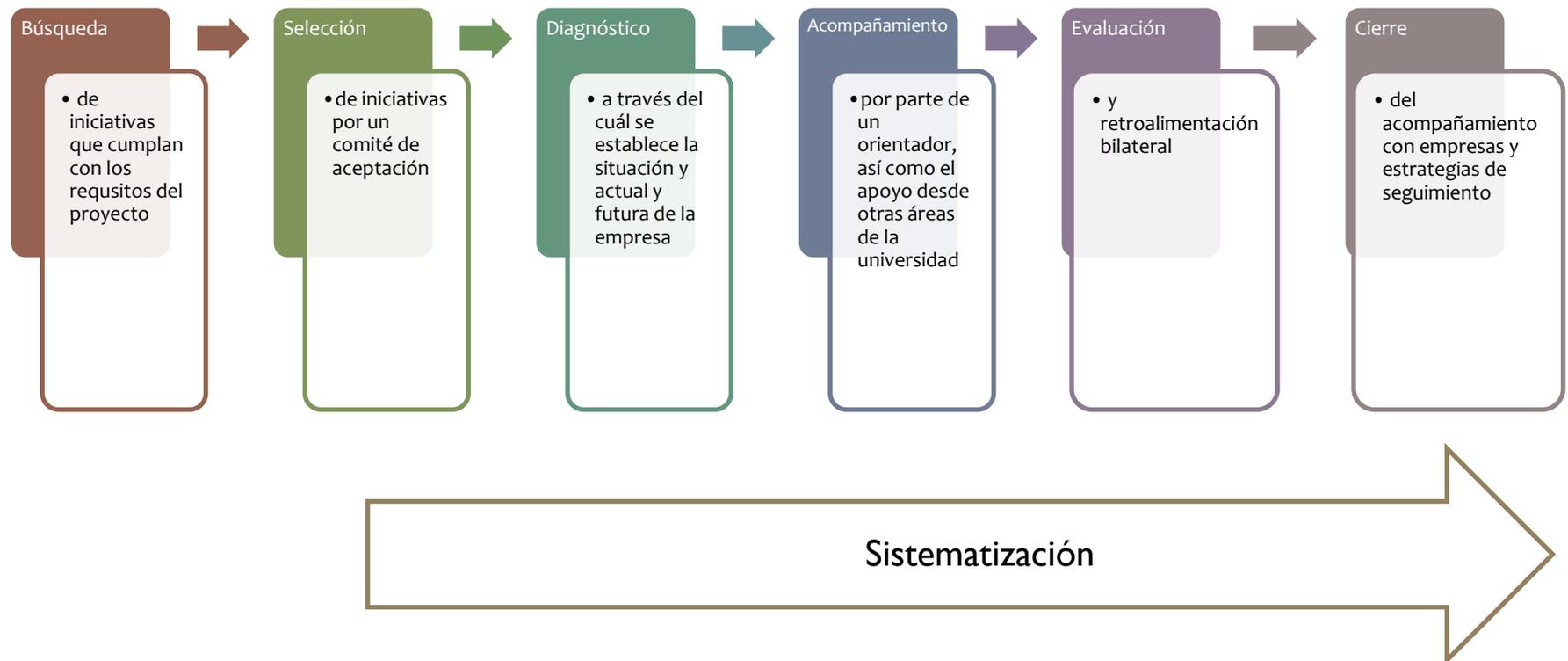
iii. Infraestructura y materiales

Los materiales necesarios dependerán de las condiciones de las zonas donde se trabaja, los recomendados son:

INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES	RECOMENDACIONES
Oficina para la administración del proyecto	Computadora y acceso a internet
Espacios de trabajo con los grupos	Amplio, libre de interrupciones, de ruidos, sin personas ajenas al grupo.
Laboratorios y equipos especiales	Dependiendo del giro de la empresa, es un factor clave en el fortalecimiento de los proyectos.
Papelería básica	Para el área administrativa Para el acompañamiento Para la sistematización
Equipo	Sugerido: proyector y computadora Mínimo: pizarrón o cartulinas.

e. Fases del modelo

Esta metodología consta de seis fases secuenciales, además de un proceso de sistematización continuo - desde la selección de las iniciativas hasta el cierre del proyecto.



i. Descripción de las fases

I. Búsqueda de iniciativas empresariales

a. Objetivos de la Búsqueda

Definir criterios para la identificación de iniciativas acorde con los objetivos del proyecto.

Identificar las iniciativas empresariales que cumplan con los criterios de búsqueda establecidos.

b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de 1 a 2 meses por cada 10 iniciativas, dependiendo de las condiciones del entorno.

c. Resultados esperados al finalizar la etapa

Lista de iniciativas candidatas para el acompañamiento.

d. Descripción

i. Identificación de Mecanismos de Búsqueda:

Estos dependen de las condiciones del lugar, sus usos y costumbres, los recursos con los que se cuenta, el tiempo de trabajo previo en la zona y el grado de reconocimiento por parte de los pobladores.

A continuación se presentan tres mecanismos de búsqueda sugeridos:

- Búsqueda de aliados. Identificar aliados es clave entre ellos podemos mencionar instituciones públicas y privadas, fundaciones, empresas sociales y organizaciones vinculadas al emprendimiento o al trabajo con grupos.
- Convocatorias. Este mecanismo de búsqueda exige contar con tiempo previo al inicio del proyecto, es decir, no está considerado en el tiempo de acompañamiento.

1. Búsqueda

2. Selección

3. Diagnóstico

4. Acompañamiento

5. Evaluación

6. Cierre

Sistematización

- Seguimiento. Una vez que las empresas han recibido el acompañamiento, y dependiendo de su avance, son susceptibles de volver a ser candidatas; por lo que al cierre se proponen herramientas de seguimiento de las iniciativas acompañadas.

ii. Definición de los Criterios de Búsqueda:

Las iniciativas que serán consideradas para participar deberán cumplir con los criterios que la institución u organización definan. Estos criterios se plantean a partir de la misión y objetivos de la organización conductora del proyecto. Criterios sugeridos:

- **Trabajo colectivo:** las iniciativas deberán estar integradas por grupos de por lo menos 3 personas.

Ley de la Economía Social y Solidaria se refiere a las empresas de Economía Social como aquellas que se encuentran en este sector social de la economía y que funcionan como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, **conformados y administrados en forma asociativa**, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan.

- **Vulnerabilidad:** iniciativas integradas por personas que se encuentren en alguna de las siguientes situaciones de vulnerabilidad:
 - ✍ Que vivan en alguno de los municipios del hambre: Puebla, Atlixco y San Andrés Cholula
 - ✍ Grupos conformados por mujeres
 - ✍ Grupos conformados por adultos mayores
 - ✍ Grupos conformados por personas con discapacidad.
 - ✍ Grupos conformados por personas que trabajan en la economía informal
 - ✍ Grupos conformados por personas en desempleo
- **Componente tecnológico:** se prefieren aquellas iniciativas empresariales que tengan algún componente tecnológico dentro de sus procesos.

iii. Primer contacto con las iniciativas

Una vez que se tiene la lista de iniciativas candidatas, el orientador realiza una primera vista a cada iniciativa para conocerlas y recopilar información básica sobre ellas; esta información se documenta a través de una **Hoja de Datos Generales**.

e. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
Elaborar lista de empresas candidatas visitadas	Coordinador	Una vez al inicio de cada ciclo de acompañamiento	NA	NA
Registro de cada empresa visitada	Orientadores	Una vez al inicio de cada ciclo de acompañamiento	Hoja de Datos Generales	Anexo I

2. Selección de iniciativas empresariales

a. Objetivos de la Selección

Seleccionar a las iniciativas que serán beneficiadas con el acompañamiento.

b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de un mes, dependiendo de las condiciones del entorno.

c. Resultados esperados al finalizar la etapa

Lista de iniciativas seleccionadas por un comité técnico

Firma de cartas compromiso con cada iniciativa

d. Descripción

i. Presentación de iniciativas candidatas:

1. Búsqueda
 2. Selección
 3. Diagnóstico
 4. Acompañamiento
 5. Evaluación
 6. Cierre
- Sistematización

La selección de las empresas se hace a través de un **Comité de Aceptación de Empresas de Economía Social**. Este comité tiene como objetivos:

- ✍ Aprobando o rechazando el ingreso de empresas o iniciativas a ser beneficiadas por el proyecto Economía Social IDIT IBERO.
- ✍ Retroalimentando a los Orientadores acerca de la pertinencia e idoneidad de las empresas o iniciativa consideradas.
- ✍ Colaborando en el cumplimiento del logro de los objetivos y enfoque del Proyecto Economía Social IDIT IBERO.

El Comité está integrado por tres colaboradores del IDIT quienes tienen voto para aprobar o rechazar las propuestas, así como por los orientadores, quienes tienen voz para exponerlas.

El procedimiento para la selección de las empresas es el siguiente:

- ✍ La información sobre las iniciativas es presentada al Comité con dos días de anticipación a través de la Hoja de Datos Generales, esto permite a los integrantes del comité tener una idea de las empresas que se van a presentar y formular preguntas sobre ellas.
- ✍ Los orientadores hacen una breve presentación de las iniciativas interesadas donde se explican las razones por las que considera deberían ser incluidas en el Proyecto, así como los riesgos y áreas de oportunidad.
- ✍ El Comité escucha, dialoga y expresa dudas con los orientadores, posteriormente, deliberará el acceso con base a los siguientes criterios:

Criterios de Aceptación del Comité Evaluador		
	A considerar	Óptimo
Tipo de empresa o iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas tradicionales (en cuanto a su formación e integración) • Empresas/iniciativas con posibles fines partidarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos solidarios • Empresas colectivas • Empresas familiares
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas de alto nivel socioeconómico, integradas, con servicios, con acceso a apoyos diversos, etc. • Zonas alejadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas vulnerables por sus condiciones de: aislamiento, falta de servicios, bajo nivel socio-económico, etc.
Condiciones de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Importantes riesgos físicos para los orientadores (delincuencia, accesos, condiciones sociales, otros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos físicos limitados • Cercanía a la Ciudad de Puebla (menos de dos horas de desplazamiento)
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un tipo de población que sea rechazada completamente, más bien son deseables los grupos descritos en “Óptimo” 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Jóvenes • Tercera Edad • Personas con discapacidad • Población semi-rural • Población indígena
Componente Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas que no tienen potencial para incidir en innovación a través de los servicios del IDIT 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas con posibilidades de mejora a través de la innovación y los servicios del IDIT: maquinaria, procesos, producto, redes sociales, software, imagen, marketing, etc.
Experiencia en el giro	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas integradas por personas que no han trabajado de manera conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas empresariales cuyos socios tengan cierta experiencia de trabajo conjunto

- ✍ La resolución sobre el ingreso de cada empresa será emitida ese mismo día, o en días posteriores, si se requiere completar alguna información para tomar una decisión.
- ✍ El comité sesionará varias veces durante el proyecto, cada vez que se integren nuevas empresas o iniciativas

ii. Firma de cartas:

Una vez aceptada la iniciativa, los emprendedores son citados en la institución para la celebración de una ceremonia de firma de Carta Compromiso. En esta misma ceremonia, se presentan las empresas seleccionadas y se hace un breve recorrido por las instalaciones del IDIT, el objetivo es que las empresas identifiquen, desde el primer día, las posibilidades de mejora de sus empresas.

En ese momento se inicia el **Expediente** de la empresa que incluye la Hoja de Datos Generales de la empresa y las **Cartas Compromiso Individual y Grupal**.

a. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
Firmar Cartas Compromiso	Iniciativa empresarial y orientadores	Una vez después de que la iniciativa ha sido seleccionada.	Carta Compromiso Individual	Anexo 2
			Carta Compromiso Grupal	Anexo 3
Expedientes	Orientador	Desde la firma de cartas compromiso hasta el cierre del acompañamiento	NA	NA

3. Diagnóstico de las empresas

a. Objetivos de la Búsqueda

El objetivo del diagnóstico es identificar, de manera cualitativa y cuantitativa el estado de la iniciativa previo al acompañamiento en la dimensión empresarial, social y de prototipos.

b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de una semana por empresa.

c. Resultados esperados al finalizar la etapa

Porcentaje de avance en cada una de las dimensiones por empresa.

Plan de intervención para cada empresa.

d. Descripción

i. Características del diagnóstico

☞ Para su manejo y comprensión, el diagnóstico está dividido en **cuatro partes**:

- I. Datos generales de la empresa
- II. Dimensión Empresarial
- III. Dimensión del Prototipo
- IV. Dimensión Social

☞ Está formulado con 34 reactivos presentados a través de **preguntas** dirigidas a los emprendedores.

1. Búsqueda

2. Selección

3. Diagnóstico

4. Acompañamiento

5. Evaluación

6. Cierre

Sistematización

- Estas preguntas se traducen en aspectos de la empresa que abarcan las siguiente **áreas**:

Dimensiones	Áreas
Empresarial	1. Idea fuerza 2. Mercado 3. Técnica 4. Económica 5. Legal 6. Relacional
Prototipo	7. Prototipo e Innovación Tecnológica
Social	8. Intereses compartidos 9. Gestión interna

- Cada reactivo cuenta con tres **niveles de respuesta** que sirven como referente para que el orientador, con base en su experiencia y conocimientos en cada área, pueda determinar el grado de avance en cada dimensión.
- El documento también cuenta con un espacio para las **observaciones** que el orientador considere importantes y que no estén contemplados en las respuestas proporcionadas.
- Estos tres niveles de respuesta se traducen en **porcentaje de avance** por aspecto del 25, 50 ó 75%. Con esta información podemos calcular el porcentaje de avance ya sea por áreas, dimensiones o total.
- Se considera que este diagnóstico es una herramienta cuantitativa y cualitativa porque, a pesar de que se cuentan con tres niveles de respuesta como referente, los resultados expresados en porcentajes dependen también de la experiencia, conocimiento e interpretación de cada orientador.
- Una vez que se tiene la información de las cuatro áreas se representa, de manera gráfica, en un **Radar Diagnóstico**.

- ✍ Todo lo anterior brindará información al orientador, apoyará el proceso de evaluación y servirá para la autoevaluación de los emprendedores.

ii. Plan de intervención

Además de identificar el grado de avance, el diagnóstico ayuda a los orientadores a:

- ≡ Identificar las áreas menos desarrolladas por las empresas.
- ≡ Prever las sesiones de trabajo que requerirán de mayor atención y tiempo.
- ≡ Definir posibles necesidades de apoyo como:
 - Asesores temáticos especializados
 - Coaching
 - Servicios de la universidad.

e. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
Elaborar diagnósticos por iniciativa	Orientadores	Se elabora en tres momentos: al inicio, a la mitad y al final de la fase de	Diagnóstico de iniciativas empresariales colectivas	Anexo 4
Elaborar radares de diagnóstico por iniciativa	Orientadores	acompañamiento.	Radar de Diagnóstico	Anexo 5
Plan de intervención por empresa	Orientadores	Una vez, cuando se hace el diagnóstico inicial.	NA	NA

4. Acompañamiento de empresas

a. Objetivo

El objetivo de esta etapa es brindar herramientas que desarrollen y fortalezcan las capacidades y habilidades de los empresarios en las dimensiones empresarial, social y de prototipo, para la gestión colectiva de sus iniciativas.

b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración de seis meses por empresa.

c. Resultados esperados al finalizar la etapa

Plan estratégico

Plan de gestión

Prototipo (s)

d. Descripción

i. Características del acompañamiento

✍ La metodología se basa en el acompañamiento directo del grupo por parte de un orientador por lo menos una vez por semana, durante dos horas, a través de sesiones de trabajo en los espacios designados por la iniciativa.

✍ Además de las sesiones de acompañamiento por parte del orientador, las iniciativas cuentan con **otras modalidades de apoyo** como:

1. Búsqueda

2. Selección

3. Diagnóstico

4. Acompañamiento

5. Evaluación

6. Cierre

Sistematización

Ilustración I Modalidad de Acompañamiento



✍ Al igual que el diagnóstico, el acompañamiento considera tres dimensiones: la empresarial, la de prototipo y la social. Este acompañamiento está basado en una **Ruta de Emprendimiento** desarrollada por la Fundación de la Escuela Andaluza de Economía Social.

✍ Como parte de la fase de acompañamiento se recomienda aplicar la herramienta utilizada en el diagnóstico para tener una **evaluación intermedia** en el proceso. Esto permitirá, de ser necesario, ajustar tiempos y el uso de recursos de cada iniciativa.

ii. Otras modalidades de apoyo

- ✍ El orientador identifica y propone el tipo de apoyo requerido al coordinador de proyecto.
- ✍ El coordinador de proyecto evalúa las propuestas hechas por los orientadores y hace la vinculación con los prestadores de los servicios.
- ✍ El coordinador define al prestador de servicio que va a dar el apoyo.

- ✍ El orientador, el prestador de servicios y la iniciativa se reúnen para plantear la necesidad o necesidades inherentes al área de especialización del prestador de servicios.
- ✍ Entre el coordinador, orientador y prestador de servicios se definen los alcances traducidos en productos, así como los tiempos de entrega.
- ✍ Se inicia la asesoría con fechas y horarios establecidos por las iniciativas y los asesores.

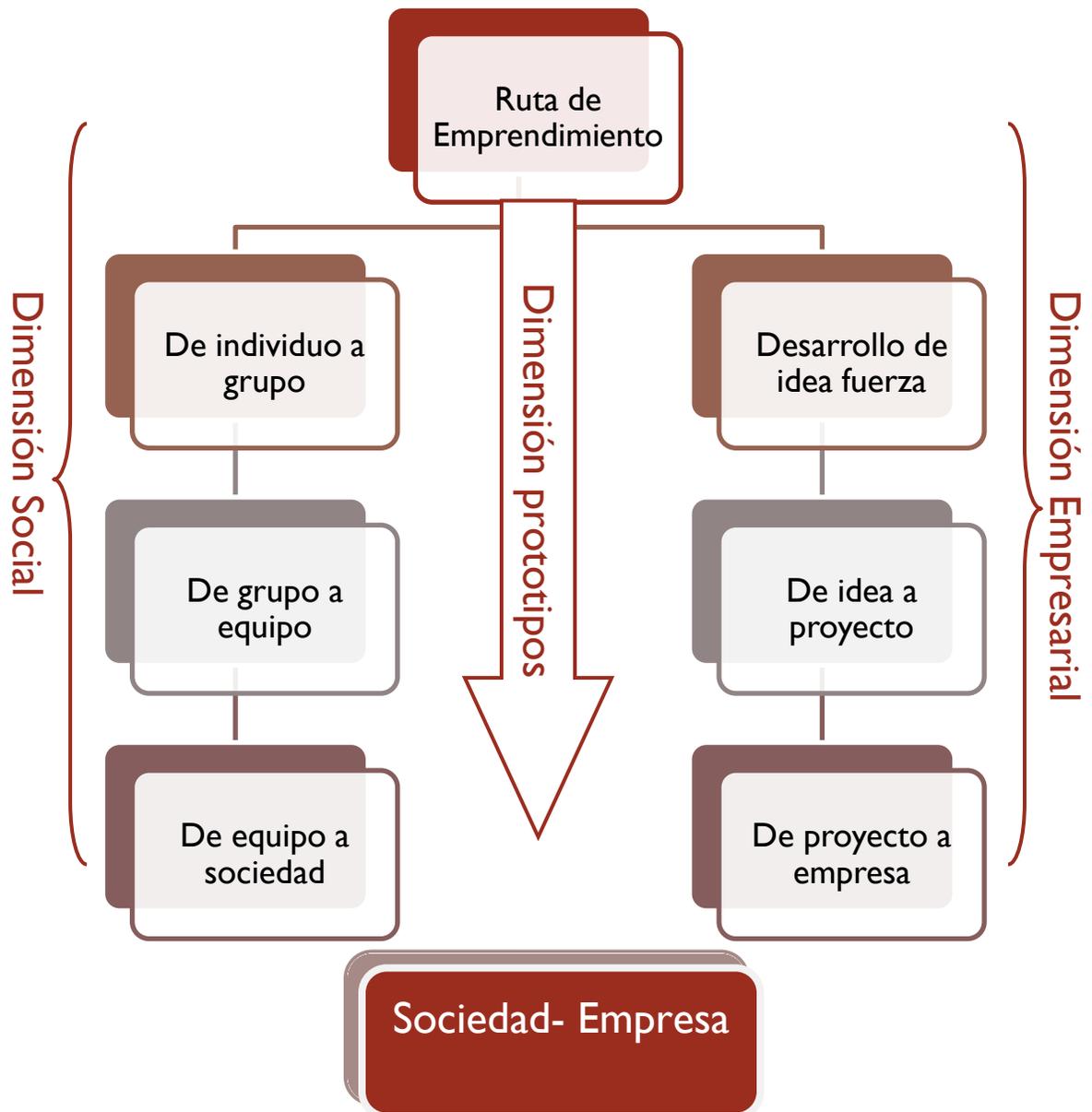
Actores		Actividades y dimensiones
Coaching	Personalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para el grupo, sobre todo en la dimensión social de la empresa, en temas como la solución de conflictos, aprendizaje organizacional, desarrollo estructural, problemáticas personales, coyunturales y de equipos de trabajo.
	Personalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría puntual para la solución de problemas en temas específicos, sobre todo de las dimensiones de prototipo y empresarial.
	Talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar conocimiento sobre un tema específico, sobre todo de la dimensión empresarial, a un grupo de iniciativas que lo requieran.
Servicios de la Universidad	Servicio social	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelven problemas específicos en la dimensión empresarial y/o de prototipo.
	Laboratorios	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipamiento, infraestructura o instalaciones especiales para el desarrollo o mejora de prototipos.

Tabla I Otras Modalidades de Apoyo

iii. Ruta de Acompañamiento

- Esta Ruta de Emprendimiento considera dos de las dimensiones del modelo aquí desarrollado: la social y la empresarial. Cada una de estas dimensiones cuenta con tres fases evolutivas.
- La dimensión de prototipo se trabaja como un eje transversal. A continuación se presenta un esquema de la Ruta utilizada:

Ilustración 2 Ruta de Emprendimiento utilizada



- Como resultado del acompañamiento se desarrollaran:



- Los contenidos del Plan Estratégico y de Gestión, están definidos con base en un **Índice Temático**. Este índice temático sirve como referente para el desarrollo de las sesiones de acompañamiento.

- Para la sistematización y recopilación de la información que surge de las sesiones, se cuenta con un **Cuaderno de Trabajo**. El llenado y cuidado de este cuaderno es responsabilidad de cada una de las iniciativas y servirá como base para la elaboración de los planes de Gestión y Estratégico.

iv. Sesiones de acompañamiento

- Las sesiones de trabajo se llevan a cabo en el **lugar** acordado entre las iniciativas y el orientador. Es recomendable que se consideren gastos de traslado para los orientadores (gasolina y cassetas).
- Se recomienda que los **espacios de trabajo** con las iniciativas sean amplios, libres de interrupciones, de ruidos, sin personas ajenas al grupo, que permitan la confidencialidad.
- Los **contenidos de las sesiones** están basadas en el índice temático y cada orientador tiene la libertad de aplicar las técnicas que considere convenientes, utilizado como herramienta principal el cuaderno de trabajo.

- Se recomienda que las **sesiones** estén **equilibradas** entre los aspectos operacionales propios del grupo (procesos, objetivos y resultados), la parte formativa (adquisición de conocimiento, competencias técnicas, etc.) y las actividades pedagógicas.
- Dentro de las sesiones se recomienda utilizar **herramientas didácticas** como: videos, canciones, metáforas, historietas, análisis de casos verídicos, frases célebres, técnicas de coaching grupal.
- Los materiales para el acompañamiento dependerán del tipo de sesión y pueden variar en cantidad y tipo para cada iniciativa.
- La estructura recomendada para cada sesión es la siguiente:



v. Vinculación

Una parte importante del acompañamiento, es la creación de redes hacia dentro y hacia afuera, esto significa, entre iniciativas y con otras empresas, instituciones públicas y privadas. En este sentido se recomiendan tres formas de vinculación:

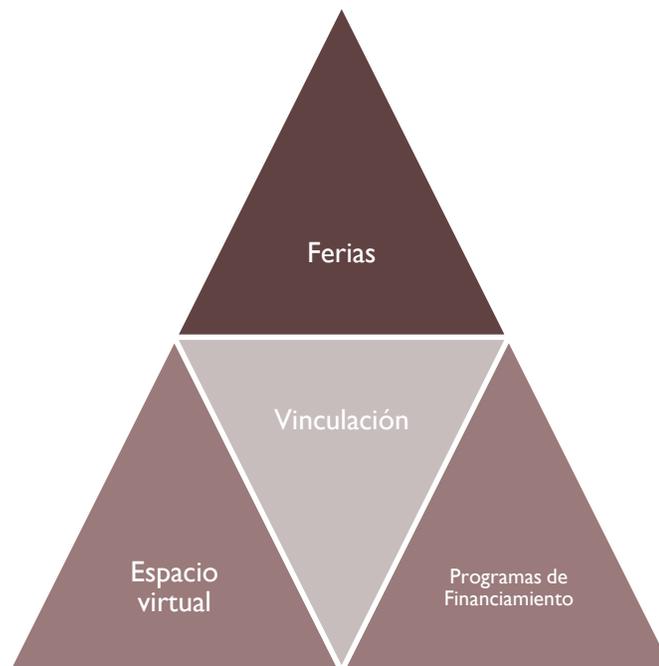


Tabla 2 Tipos y objetivos de vinculación

	Ferias	Espacio Virtual	Programas de Financiamiento
Tipo de vinculación	Interna	Interna y externa	Externa
Objetivo	Intercambio de experiencias	Intercambio de experiencias	Que las iniciativas puedan acceder a apoyos públicos o privados para el desarrollo de sus proyectos.
	Venta de productos	Venta de productos	
	Alianzas comerciales	Alianzas comerciales	

e. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
Elaborar cuadernos de trabajo	Iniciativas	En cada sesión	Cuaderno de trabajo	Anexo 6
Llenar las bitácoras de la sesión	Iniciativas y orientadores	En cada sesión	Bitácora de Sesión	Anexo 7
Elaborar el registro fotográfico	Orientadores	En cada sesión	NA	NA
Elaborar los reportes mensuales	Orientadores	Cada mes	Reporte Mensual	Anexo 8
Elaborar Plan Estratégico	Iniciativas	Una vez, al finalizar el acompañamiento	Plan Estratégico	Anexo 9
Elaborar Plan de Gestión	Iniciativas	Una vez, al finalizar el acompañamiento	Plan de Gestión	Anexo 10
Elaborar listado de actividades de vinculación	Coordinador	Una vez, al finalizar el acompañamiento	NA	NA
Elaborar evaluación intermedia	Orientadores	Una vez, a la mitad del acompañamiento	NA	NA

5. Evaluación y retroalimentación

a. Objetivo

El objetivo de esta etapa es identificar, de manera cualitativa y cuantitativa el grado de avance de la iniciativa después del acompañamiento en las dimensiones empresarial, social y de prototipos.

Identificar cualitativa y cuantitativamente el grado de satisfacción de las iniciativas después del acompañamiento.

b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración tres semanas por empresa.

c. Resultados esperados al finalizar la etapa

Porcentaje de avance en cada una de las dimensiones por empresa (se espera un 75% de avance general)

Grado de satisfacción de las iniciativas después del acompañamiento.

d. Descripción

✍ La evaluación del modelo es bilateral, es decir:

- De las iniciativas
- Del acompañamiento

✍ De las iniciativas:

- Para conocer el grado de avance de las iniciativas, se comparan los resultados de la aplicación de la herramienta de diagnóstico en tres momentos:

Diagnostico inicial	• Situación de la empresa antes del acompañamiento
Evaluación intermedia	• Ajustar tiempos y el uso de recursos de cada iniciativa
Evaluación final	• Conocer el grado de avance de las empresas

1. Búsqueda
 2. Selección
 3. Diagnóstico
 4. Acompañamiento
 5. Evaluación
 6. Cierre
- Sistematización

i. Características de la evaluación

- Con la información obtenida de cada una de las evaluaciones anteriores, se elabora un **Radar de Evaluación Final**. Es importante que sea el mismo orientador quien realice la evaluación en los tres momentos.

✍ Del acompañamiento:

- Para conocer el grado de satisfacción de las iniciativas, se propone la aplicación de una **Encuesta de Satisfacción** y recolección de **Testimonios**.

ii. Características de la retroalimentación

✍ Entrega de Plan Estratégico y de Gestión

1. Las iniciativas presentaran sus Planes Estratégico y de Gestión al orientador para ser revisados con una semana de anticipación.
2. El orientador tendrá un periodo de 15 días para la revisión de ambos planes y regresar comentarios a las iniciativas.
3. La iniciativa entregará ambos planes al coordinador quien, a su vez, los hará llegar al comité.

✍ Presentación frente a comité técnico e invitados.

1. Con ayuda del orientador, cada iniciativa preparará una presentación de 15 minutos, donde expondrá las principales características de la empresa su empresa al comité técnico e invitados.
2. El comité y los invitados retroalimentaran a cada una de las iniciativas en los siguientes aspectos:
 - a. Seguridad al presentar
 - b. Dominio de su empresa
 - c. Coherencia en los contenidos presentados

e. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
Elaborar evaluación final	Orientadores	Una vez, al final del acompañamiento	NA	NA
Elaborar Radar de Evaluación Final	Orientadores	Una vez, al final del acompañamiento	Radar de Evaluación	Anexo 5
Aplicar Encuestas de Satisfacción	Se recomienda que sea una persona externa, de no ser posible, el Orientador	Una vez, al final del acompañamiento	Encuesta de Satisfacción	Anexo 10
Recoger Testimonios de las iniciativas		Una vez, al final del acompañamiento	Testimonios	Anexo 11
Hacer retroalimentación de las iniciativas	Comité técnico e invitados	Una vez, al finalizar la presentación	Retroalimentación	Anexo 12

6. Cierre

a. Objetivos de la Búsqueda

El objetivo de esta etapa es marcar el final del acompañamiento y generar estrategias de colaboración futura.

b. Duración aproximada de la etapa

Se recomienda que esta etapa tenga una duración una semana

c. Resultados esperados al finalizar la etapa

Firma de cartas de cierre

Graduación

Documento de seguimiento

d. Descripción de la etapa

i. Características del cierre

✍ La fase de cierre tiene dos momentos importantes:

1. Generación de una Estrategia de Seguimiento. Con la información de la evaluación final y la proporcionada por el comité técnico y los invitados, se recomienda hacer una última sesión con cada iniciativa donde, de manera conjunta, se plante una estrategia de seguimiento.
2. Graduación. Es en este momento en el que se firman las cartas de culminación del acompañamiento. Esta ceremonia es importante pues marca el final de una etapa para las iniciativas que además han recibido retroalimentación sobre su empresa por parte de expertos.

1. Búsqueda

2. Selección

3. Diagnóstico

4. Acompañamiento

5. Evaluación

6. Cierre

Sistematización

e. Sistematización

Como parte del proceso de sistematización, se requiere que en esta etapa se desarrolle:

Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
Elaborar Estrategias de Seguimiento para cada iniciativa	Iniciativas y orientadores	Una vez, al final de la evaluación y retroalimentación	NA	NA
Firmar cartas de cierre	Iniciativas y orientadores	Una vez, en la graduación	Cartas de Cierre	Anexo 13
Entregar diplomas	Comité Técnico	Una vez, en la graduación	Diploma	Anexo 14

f. La Sistematización

a. Objetivos del cierre

El objetivo de la sistematización es evaluar el proyecto.

b. Duración aproximada de la etapa

Al ser un proceso que va construyéndose a lo largo de las seis fases del modelo, se recomienda que se dedique dos semanas de trabajo.

c. Resultados esperados al finalizar la etapa

Expedientes finalizados por iniciativa

Documento final del proyecto

d. Descripción de la Sistematización

i. Características del proceso

Como ya se ha presentado, la sistematización es un proceso continuo, es decir, se va construyendo a lo largo de cada fase del modelo. Esto facilita el trabajo al equipo, debido a que permite:

1. Tener Información actualizada. Para esto se recomienda el uso de herramientas como el Dropbox o similares; esto permite el flujo de la información para todos los miembros del equipo y el acceso a ella cuando se necesita.
2. Evaluación del proyecto. Medir resultados y mejora de los procesos.
3. Tener control de todas las fases.
4. Replicar el modelo.

ii. Descripción de actividades por fase

7. Búsqueda
 8. Selección
 9. Diagnóstico
 10. Acompañamiento
 11. Evaluación
 12. Cierre
- Sistematización**

Fase		Actividad	Responsable	Frecuencia	Formato	Anexo
1	Búsqueda	Elaborar lista de empresas candidatas visitadas	Coordinador	Una vez al inicio de cada ciclo de acompañamiento	NA	NA
		Registro de cada empresa visitada	Orientadores	Una vez al inicio de cada ciclo de acompañamiento	Hoja de Datos Generales	Anexo 1
2	Selección	Firmar Cartas Compromiso	Iniciativa empresarial y orientadores	Una vez después de que la iniciativa ha sido seleccionada.	Carta Compromiso Individual	Anexo 2
					Carta Compromiso Grupal	Anexo 3
		Expedientes	Orientador	Desde la firma de cartas compromiso hasta el cierre del acompañamiento	NA	NA
3	Diagnóstico	Elaborar diagnósticos por iniciativa	Orientadores	Se elabora en tres momentos: al inicio, a la mitad y al final de la fase de acompañamiento.	Diagnóstico de iniciativas empresariales colectivas	Anexo 4
		Elaborar radares de diagnóstico por iniciativa	Orientadores		Radار de Diagnóstico	Anexo 5
		Plan de intervención por empresa	Orientadores	Una vez, cuando se hace el diagnóstico inicial.	NA	NA

4	Acompañamiento	Llenar cuadernos de trabajo	Iniciativas	En cada sesión	Cuaderno de trabajo	Anexo 6
		Llenar las bitácoras de la sesión	Iniciativas y orientadores	En cada sesión	Bitácora de Sesión	Anexo 7
		Elaborar el registro fotográfico	Orientadores	En cada sesión	NA	NA
		Elaborar los reportes mensuales	Orientadores	Cada mes	Reporte Mensual	Anexo 8
		Elaborar Plan Estratégico	Iniciativas	Una vez, al final del acompañamiento	Plan Estratégico	Anexo 9
		Elaborar Plan de Gestión	Iniciativas		Plan de Gestión	Anexo 10
		Elaborar listado de actividades de vinculación	Coordinador		NA	NA
		Elaborar evaluación intermedia	Orientadores		NA	NA
5	Evaluación	Elaborar evaluación final	Orientadores	Una vez, al final del acompañamiento	NA	NA
		Elaborar Radar de Evaluación Final	Orientadores		Radar de Evaluación	Anexo 5
		Aplicar Encuestas de	Se recomienda que		Encuesta de	Anexo 10

		Satisfacción	sea una persona externa, de no ser posible, el Orientador		Satisfacción	
		Recoger Testimonios de las iniciativas			Testimonios	
		Hacer retroalimentación de las iniciativas	Comité técnico e invitados		Una vez, al finalizar la presentación	
6	Cierre	Elaborar Estrategias de Seguimiento para cada iniciativa	Iniciativas y orientadores	Una vez, al final de la evaluación y retroalimentación	NA	NA
		Firmar cartas de cierre	Iniciativas y orientadores	Una vez, en la graduación	Cartas de Cierre	Anexo 13
		Entregar diplomas	Comité Técnico	Una vez, en la graduación	Diploma	Anexo 14



IV. Anexos