



**VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

# **Sistematización de un programa regional para el fomento del emprendimiento desde el enfoque de la prevención de la violencia juvenil**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**Maestra en Políticas para la Prevención de la Violencia Juvenil en Cultura de Paz**

**PRESENTADO POR:**

**María del Mar Martín Manzano**

**ENERO DE 2015**

**Antiguo Cuscatlán, la libertad, El SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**



**UNIVERSIDAD DON BOSCO  
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**SISTEMATIZACIÓN DE UN PROGRAMA REGIONAL PARA EL FOMENTO  
DEL EMPRENDIMIENTO DESDE EL ENFOQUE DE LA PREVENCIÓN DE LA  
VIOLENCIA JUVENIL**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN POLÍTICAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA  
JUVENIL EN CULTURA DE PAZ**

**ASESOR:  
DOCTORA ELSA SÁNCHEZ**

**PRESENTADO POR:  
MARÍA DEL MAR MARTÍN MANZANO**

**Antiguo Cuscatlán, la libertad, El SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**Enero de 2015**

## Contenido

---

La violencia juvenil .....	4
El Enfoque de la juventud como factor de riesgo.....	6
Enfoque de la juventud como actor de desarrollo frente al enfoque de la juventud como sujeto de derechos .....	6
La causas de la violencia estructural .....	7
Estrategias de prevención de la violencia juvenil .....	9
La vinculación entre el empleo decente y el crecimiento económico .....	10
Importancia del emprendimiento en la economía nacional .....	10
Sistematización del programa EMPRENDEN a la luz de la prevención de la violencia juvenil .....	12
Metodología de sistematización .....	12
Resumen ejecutivo del programa .....	13
Implementación del programa y componentes.....	15
El Programa EMPRENDEN .....	18
El programa como respuesta al diagnóstico previo de la región. ....	20
La estrategia de intervención.....	22
Los hallazgos vinculados a la prevención de la violencia juvenil .....	26
El emprendimiento como agente de cambio.....	27
La promoción y el fomento del proceso emprendedor como un cambio de paradigma. ...	32
La gestión del conocimiento en todas las etapas del programa. ....	34
Lecciones aprendidas y recomendaciones .....	36
Bibliografía .....	40
Bibliografía de consulta para Cultura de paz y prevención de violencia .....	40
Bibliografía metodología de sistematización: .....	42
Documentación interna del proyecto .....	42

El presente proyecto pretende la sistematización de un programa para el fomento del emprendimiento regional bajo el enfoque de la prevención de la violencia juvenil. El resultado será un documento que incluya algunas reflexiones documentadas sobre la incidencia que pueda tener el fomento del emprendimiento en los factores de riesgo y de protección que se consideran determinantes en la aparición de la violencia juvenil y que constituyen el objetivo de trabajo para la prevención de violencia con un enfoque de modelo ecológico<sup>1</sup>. El Programa sistematizado será “Fomento Integral del Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana”, ejecutado por los gobiernos de la región y gestionado por el Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CEPROMYPE). En la sistematización se persigue constatar algunos efectos que el fomento del emprendimiento pudiera tener en el ámbito de la prevención de la violencia juvenil.

Actualmente, el fomento del emprendimiento se ha convertido en una línea de acción recurrente en todos los programas de juventud. La “Maestría en políticas y prevención de violencia juvenil en cultura de paz” ha desarrollado cuatro asignaturas vinculadas a la promoción del empleo para la juventud; puesto que considera que esta línea de acción resulta estratégica para la prevención de la violencia.

Este tipo de estrategias están inspiradas en análisis estadísticos que demuestran que el emprendimiento es una opción productiva para la juventud. Sin embargo, apenas existen análisis cualitativos que demuestren las repercusiones de estas estrategias en la prevención de la violencia juvenil.

La metodología que ofrece instrumentos para poder derivar conclusiones cualitativas de un proceso es la sistematización. En la maestría hemos contado con asignaturas centradas en estas metodologías de análisis, monitoreo y evaluación de proyectos. Parece necesario sistematizar experiencias en la región que puedan ofrecer un panorama contextualizado de las potencialidades que se visualizan en el fomento del emprendimiento, especialmente para el sector de la juventud y específicamente en su valor para la prevención de la violencia.

## **La violencia juvenil**

---

Ya en 2002, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estima en su informe sobre salud y violencia<sup>2</sup> que las principales víctimas y victimarios de la violencia, en casi todo el mundo, son adolescentes y adultos jóvenes. De manera que los homicidios e incidentes violentos que involucran a jóvenes contribuyen de forma sobresaliente a las tasas mundiales de muertes prematuras, lesiones y discapacidad entre la juventud.

La categoría social de la juventud que maneja la OMS queda delimitada entre los 10 y 29 años. Sin embargo, las altas tasas de víctimas y victimarios se

---

<sup>1</sup> El modelo ecológico es un planteamiento de prevención de la violencia sistémico propuesto por la Organización Mundial de la salud, cuyos fundamentos analizaremos a lo largo del documento.

<sup>2</sup> *World report on violence and health*, Edited by Etienne G. Krug, Linda L. Dahlberg, James A. Mercy, Anthony B. Zwi and Rafael Lozano. World Health Organization, Geneva, 2002

extienden a menudo hasta los 30 – 35 años. Por lo que se considera recomendable ampliar el rango de edad cuando se trabaja en prevención de violencia juvenil. De hecho, un alto porcentaje de los jóvenes con hechos graves de violencia en la edad de 16-17 cometen los actos violentos más graves y a menudo siguen sus comportamientos violentos en la edad adulta.

En Centroamérica, el problema de la violencia juvenil se vincula especialmente con las pandillas juveniles (maras), que reúnen jóvenes que pueden oscilar entre los 7 y los 35 años de edad normalmente. Estos jóvenes provienen de las zonas económicamente más deprimidas y de bajos recursos, en entornos urbanos y suburbanos. A menudo, se verifica en estos jóvenes el abandono de la escuela y un desarrollo laboral insatisfactorio. En todo el mundo, las pandillas están integradas por minorías marginadas socialmente, que pueden ser étnicas o raciales especialmente en los países más desarrollados.

El informe mencionado señala que entre los factores sociales e interpersonales que pueden alentar a los jóvenes a unirse a las pandillas se encuentran: la falta de oportunidades de movilidad social o económica; un descenso local en el cumplimiento de la ley y el orden; la interrupción de la escolaridad, combinada con bajas tasas de retribución de mano de obra no calificada; una falta de orientación, supervisión y apoyo de los padres y otros miembros de la familia; severo castigo físico o victimización en el hogar; o la existencia de pares (compañeros) involucrados en la pandilla. Abordar activamente estos factores subyacentes que fomentan las pandillas juveniles y proporcionar alternativas puede coadyuvar a eliminar una proporción significativa de crímenes violentos cometidos por las pandillas.

El informe constata que en países ex comunistas, que han sufrido el crecimiento del desempleo y el corte del sistema de bienestar social por el Estado, se denuncia<sup>3</sup> un aumento de la delincuencia y la violencia juvenil.

En efecto, se han comprobado vínculos entre el crecimiento de la desigualdad de ingresos y la violencia. Gartner<sup>4</sup>, en un estudio de 18 países industrializados durante el periodo 1950-1980, encontró que la desigualdad, de acuerdo al coeficiente de Gini<sup>5</sup>, tenía un efecto creciente y significativo en la tasa de homicidios. Otros estudios obtuvieron los mismos resultados e incluso relacionan el incremento del PIB y la renta per cápita con la disminución de las tasas de homicidios<sup>6</sup>.

Por lo tanto, en el diseño de programas para la prevención de la violencia juvenil, es importante abordar no sólo los factores sociales, cognitivos y

---

<sup>3</sup> *United Nations Children's Fund. Children at risk in Central and Eastern Europe: perils and promises.* Florence, International Child Development Centre, 1997 (The Monee Project, Regional Monitoring Report, No. 4).

<sup>4</sup> Gartner R. *The victims of homicide: a temporal and cross-national comparison.* American Sociological Review, 1990, 55:92–106.

<sup>5</sup> El coeficiente de Gini es una medida de la desigualdad ideada por el estadístico italiano Corrado Gini.

<sup>6</sup> Unnithan NP, Whitt HP. *Inequality, economic development and lethal violence: a cross-national analysis of suicide and homicide.* International Journal of Comparative Sociology, 1992, 33:182– 96

conductuales individuales, sino también los sistemas sociales que dan forma a estos factores.

### El Enfoque de la juventud como factor de riesgo

Muy relacionada con las conclusiones anteriores, el aislamiento y exclusión de la juventud culmina, a menudo, en situaciones de marginación que muestran la juventud como categoría social peligrosa, en riesgo o, cuando menos, vulnerable a situaciones de riesgo. Ante esta perspectiva, la juventud es vista como un riesgo social que habría que eludir. Las políticas diseñadas con este enfoque prevén parapetos o parches de mitigación para cada una de las situaciones de exclusión que pudieran provocar la marginación y sus comportamientos antisociales. Esta mitigación se organiza sectorialmente, con una prevalencia de sectores como salud o justicia, y políticas compensatorias y focalizadas. Estas políticas sectoriales en educación, capacitación laboral, salud o los programas represivos contra la violencia no han “reconocido las expresiones organizativas de las nuevas generaciones”<sup>7</sup>. Los programas en estas políticas mantienen una visión asistencialista y se observan como programas aislados que atacan problemas puntuales con acciones dispersas. La participación de la juventud en estas políticas es todavía deficiente, cuando no inexistente.

Los logros alcanzados con este tipo de enfoques se centran en alcanzar la cobertura de servicios para la juventud en los sectores de salud y educación; sin embargo “en otras esferas (*inserción laboral, prevención de la violencia y participación ciudadana, en particular*) la situación prácticamente no ha cambiado”<sup>8</sup>. Además de esta actividad sectorial, el enfoque de riesgo ha provocado que proliferen acciones aisladas y esporádicas orientadas exclusivamente a la juventud para evitar los riesgos y la transgresión. El mismo autor señala que “*la pertinencia de los enfoques estratégicos centrados en la construcción de espacios específicos (...) han reforzado el aislamiento social*”<sup>9</sup> de la juventud en lugar de fortalecer su integración. A lo largo del presente proyecto de investigación reflexionaremos, a la vista de los resultados recogidos en entrevistas y el análisis cualitativo, si el fomento del emprendimiento juvenil mantiene estos principios y si constituye una política que perdura el aislamiento y marginación de la juventud.

### Enfoque de la juventud como actor de desarrollo frente al enfoque de la juventud como sujeto de derechos

Tanto el enfoque de la juventud como factor de riesgo como el enfoque de la juventud como sujeto de derechos no lograban superar la concepción de los

---

<sup>7</sup> Rodríguez, E. (2003). Políticas Públicas de Juventud en América Latina: Empoderamiento de los Jóvenes, Enfoques Integrados, Gestión Moderna y Perspectiva Generacional; texto presentado en el Seminario Internacional "Producción de Información y Conocimiento para la Formulación e Implementación de Políticas Públicas de Juventud", Manizales, Colombia.

<sup>8</sup> Rodríguez, opus cit.

<sup>9</sup> Rodríguez, opus cit.

jóvenes más “como objetos de intervención que como sujetos de derechos plenos”<sup>10</sup>. Lo que Mora llama “la ciudadanía en forma restringida”<sup>11</sup>.

Por lo tanto, la concepción de la juventud como sujeto de derecho adolece, en ocasiones, de una posición asistencialista que no fomenta la participación ciudadana de la juventud y se desvincula de las responsabilidades implícitas al sujeto de derecho. El siguiente paso es concebir el valor social, cultural, político y económico de la juventud y las potencialidades que de él se derivan en el diseño de estrategias a mediano y largo plazo. La juventud como actor estratégico del desarrollo considera la juventud como capital humano y desarrollo del capital social. Las políticas inspiradas en esta concepción deben transversalizar su programa en todas las instituciones del Estado. Además, para lograr sumar a la juventud como actor estratégico del desarrollo tiene que establecer mecanismos contra la exclusión y la inequidad, así como procedimientos que garanticen su participación política.

Con este enfoque, es posible trabajar, como nos propone E. Rodríguez<sup>12</sup>, con estrategias modernas exitosas en varios países: “reconocimiento de los estudiantes como sujetos, incorporación de promotores juveniles y orientadores pedagógicos que faciliten los diálogos entre estudiantes y profesores, partir de la vida cotidiana de las y los adolescentes en los procesos pedagógicos”. En el sector de la salud, la propuesta es superar la cobertura universal y generar “espacios amigables” o impulsar programas integrales de prevención de “las violencias relacionadas con jóvenes” y priorizar “medidas alternativas a la privación de libertad en la atención de adolescentes en conflicto con la ley”. Del mismo modo, con los nuevos programas de capacitación e inserción laboral para jóvenes, se pretende no solo la inclusión social de la categoría social de la juventud en el tejido productivo sino la capitalización de su potencial para el desarrollo productivo global. En este proyecto de investigación podremos analizar si el fomento del emprendimiento juvenil incluye este enfoque de la juventud como actor de desarrollo.

## **La causas de la violencia estructural**

---

Coincidimos con Ernesto Rodríguez<sup>13</sup> cuando afirma que aunque centramos nuestra atención en determinadas manifestaciones de la violencia, como el fenómeno de las maras, no es ésta quizá la manifestación con mayor impacto en la sociedad salvadoreña. Existen, en efecto, formas de violencia cotidiana que minan la ciudadanía y forjan el caldo de cultivo para generar una corriente subterránea en la dinámica social que responde a la violencia. Por lo tanto, una

---

<sup>10</sup> MORA, MINOR (2000): «Modalidades de participación de la juventud en Costa Rica».

Documento base presentado para el Taller 2000: Worldwide Workshop on Youth Involvement as a Strategy for Social, Economic and Democratic Development. San José: Ford Foundation.

<sup>11</sup> MORA, Opus Cit.

<sup>12</sup> Rodríguez, opus cit.

<sup>13</sup> Rodríguez, E. *Jóvenes y violencias en América Latina: Priorizar la prevención con enfoques integrados*. Rev.latinam.cienc.soc.niñez juv 5(2): 539-571, 2007

clave a la hora de considerar la prevención de violencia es tener en cuenta la violencia en sus diversas manifestaciones y sean cuales sean sus consecuencias (con o sin delito); puesto que todas las manifestaciones de violencia comparten la razón de ser y se retroalimentan. Rodríguez menciona expresamente la violencia intrafamiliar y la violencia institucional como dos manifestaciones de la violencia que generan más damnificados que el delito y que se encuentran en la base misma de la violencia social.

Otra de las claves, también recogida por Rodríguez, es que la prevención de la violencia exige incidir en el entorno económico, cultural y físico de la violencia. La exclusión y la marginación socioeconómica es, claramente, una de la causalidades de la violencia y exige una intervención socioeconómica para paliar sus efectos.

Otra clave en la prevención de la violencia juvenil es considerar que la juventud como categoría social sufre exclusión y que es necesario revertir esa condición para desestigmatizar a la juventud.

Desde el punto de vista de Gilligan<sup>14</sup>, el enfoque epidemiológico considera que la violencia está ocasionada por un patógeno que se difunde mediante vectores; de manera que el control epidemiológico habrá de considerar la erradicación de los vectores de propagación en la lucha contra el patógeno. Como vemos, este enfoque es más holístico pues considera que hay que intervenir para erradicar todos los vectores de propagación. Los vectores de propagación considerados por Gilligan están vinculados con el entorno socioeconómico y cultural de la violencia por lo tanto una política o estrategia de prevención habrá de contemplar acciones en este sentido.

Por otra parte, el patógeno que Gilligan considera es psicológico y por lo tanto la estrategia habrá de considerar ese componente entre sus líneas de acción. No obstante, especifica Gilligan, comprender no es perdonar y la estrategia de prevención no debe desestimar la condena de la violencia aunque comprenda su origen. La causa de la violencia denominada por Gilligan como Humillación Abrumadora exige el cumplimiento de tres precondiciones que nos dan pistas importantes para orientar la planificación de acciones de prevención: el secreto mejor guardado; carencia de medios para disminuir su humillación; y carencia de sentimientos o capacidades inhibitoras. Por lo tanto, el trabajo para la prevención de la violencia debería estar orientado en la autoestima, el autocontrol personal y colectivo y la promoción de herramientas psicológicas y culturales inhibitoras de violencia.

Por su parte, Schweinsteiger-Solis<sup>15</sup> afirma que “Uno de sus aciertos es sobrepasar la visión individualistas y conductista de la violencia, examinando condiciones estructurales como las relaciones económico – sociales construidas”. La estructura socio-económica se constituye en un “sistema dinámico de

---

<sup>14</sup> James Gilligan, *Violence. Reflections on a national epidemic* 1st Vintage Books ed., 1997 Traducción de Ximena Valle Reproducido por Asociación Bienestar Yek Ineme Publicación sin fines de lucro y sólo para su difusión educativa, con apoyo de ICCO (Holanda) y Diakonía (Suecia). San Salvador, abril de 2001.

<sup>15</sup> Schweinsteiger-Solis, Patricio. *Prevención de la violencia, transformación en el conflicto y justicia restaurativa*. Prolegómenos, agosto 2009.



propagación de humillación”; mientras el sistema carcelario es la manera en que la sociedad “recoge lo que considera como sus desechos”. La estructura económico–social constituye uno de los sistemas de humillación más importantes, en la medida en que genera exclusión y marginación y se acrecienta la brecha entre los ricos y los pobres.

Además, la estructura socio-económica resulta especialmente discriminatoria para los jóvenes. El estudio de CEPAL<sup>16</sup> afirma que el grupo que ha sufrido mayor deterioro de las variables de inserción laboral fueron los jóvenes. Teniendo en cuenta que en la región Centroamericana el bono demográfico es aún mayor que en el resto del continente americano, hay que considerar el valor prospectivo de este análisis para valorar el énfasis necesario al fomento del empleo juvenil. La explicación es clara, el enfriamiento de las dinámicas laborales afecta especialmente a los “trabajadores adicionales”, es decir, a la juventud que no cuenta con el reconocimiento de su valor productivo.

### **Estrategias de prevención de la violencia juvenil**

---

El informe de la OMS (2002) clasifica las estrategias de prevención de la violencia por etapas de desarrollo juvenil y considera que las estrategias para la edad adulta temprana (entre 20 - 29 años), desde el modelo ecológico que la organización propone, debería contemplar:

- La reducción de la desigualdad de ingresos
- Establecer programas de creación de empleo para los desempleados crónicos
- Campañas de información pública
- Promover el almacenamiento seguro de armas de fuego
- Fortalecer y mejorar los sistemas judiciales y policial

El informe afirma que abordar políticas para reducir la concentración de la pobreza en las zonas urbanas puede ser eficaz en la lucha contra la violencia juvenil y analiza experiencias en las que se observa una disminución de la violencia.

Por su parte, el Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad publica un estudio<sup>17</sup> que sistematiza los programas existentes. Muchos proyectos se concentran en devolver a los adolescentes al sistema educativo, de formación y empleo. Sin duda, obtener experiencia laboral ayuda a los jóvenes a conseguir empleo. Un tercio de los participantes en Job Corps (Cuerpo de Trabajo), un

---

<sup>16</sup> Inspirado en CEPAL / OIT. *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe Los programas de transferencias condicionadas y el mercado laboral*. Mayo de 2014, número 10. CEPAL, Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2014

<sup>17</sup> *Invertiendo en los jóvenes: Políticas internacionales para prevenir la delincuencia y la victimización*. Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad. Monografía preparada por Margaret Shaw, Analista principal.

programa norteamericano que empezó en la década de 1960, dos años después de estar fuera del programa, tuvieron menos probabilidades de haber sido arrestados que otros jóvenes que no estuvieron en el programa. Otro ejemplo que evoca el informe es una evaluación del programa Youth Service Corps que encontró que sus participantes tuvieron significativamente más oportunidades de encontrar empleo y menos oportunidades de ser arrestados. En este sentido, y retomando las reflexiones de Rodríguez:

*“En realidad, ni siquiera los tomadores de decisiones (al menos una buena parte de ellos) comprenden cabalmente, que con esta marginación social de las y los jóvenes, perdemos todos (no sólo los propios jóvenes) pues además de exponerlos a complejas situaciones de riesgo, nuestras sociedades se están privando de contar con los fecundos aportes que éstos y éstas podrían hacer al desarrollo. En un mundo donde la «permanencia del cambio» y la «centralidad del conocimiento» son dos reglas de juego fundamentales, las y los jóvenes están llamados a ser protagonistas (actores estratégicos del desarrollo) pero las condiciones estructurales del funcionamiento de nuestras sociedades los siguen excluyendo” (Rodríguez, 2002; Banco Mundial, 2006).*

Definitivamente las estrategias sustentadas en enfoques preventivos logran más y mejores impactos que las estrategias puramente represivas. Además la promoción del empleo juvenil representa una alternativa para el futuro de la región.

### **La vinculación entre el empleo decente y el crecimiento económico**

---

El último Informe de la OIT<sup>18</sup> sobre el trabajo en el mundo alerta sobre las condiciones del trabajo y asegura que las estadísticas demuestran que condiciones pobres e inseguras en el trabajo determinan un menor crecimiento económico. Dicho en otros términos, la OIT muestra que los países que invirtieron en empleo de calidad mostraron mayores índices de crecimiento económico. En este sentido, países del continente americano que lograron reducir el efecto del empleo vulnerable en la década del 2000 registraron ya en el 2007 un notable crecimiento económico, prácticamente de un punto porcentual por encima de los países con menores resultados en el efecto del trabajo vulnerable. La vinculación entre el trabajo decente y el crecimiento económico parece manifestarse en una doble vía: la dinámica económica del país y las perspectivas de futuro. Por una parte, desde el punto de vista sociológico, los trabajadores sometidos a un empleo en malas condiciones quedan atrapados en un “círculo vicioso” que les impide acceder al trabajo formal. Por otra parte, desde el punto de vista macroeconómico, esta situación hipoteca el futuro del país con menores expectativas para las generaciones futuras y un trabajo no productivo.

### **Importancia del emprendimiento en la economía nacional**

---

<sup>18</sup> OIT, Informe sobre el trabajo en el Mundo. El desarrollo a través del empleo. Resumen ejecutivo. Mayo, 2014

Un informe preparado por la fundación Kellogg<sup>19</sup> nos recuerda que los pequeños empresarios "son responsables de más de la mitad de todas las innovaciones, el 67% de las invenciones y el 95% de innovaciones radicales desde la II Guerra Mundial"<sup>20</sup>. En efecto, los emprendedores se definen ampliamente como agentes que utilizan innovación para aprovechar la oportunidad, evaluar riesgos y crear un valioso servicio, producto o sistema de cambio. El informe enfatiza que sus esfuerzos representan la mayoría del crecimiento del empleo en la economía estadounidense. Además, los jóvenes autónomos en países de la OCDE manifiestan mayor bienestar que los empleados asalariados.

La cultura emprendedora cumple también un efecto beneficioso en los sistemas educativos, puesto que las pruebas de rendimientos muestran que los programas de emprendimiento pueden mejorar los logros educativos de los jóvenes y el desarrollo de habilidades prácticas más cercanas a la realidad económica que les toca vivir. Pese a que los datos de creación de empresas reales y el desarrollo de activo e ingresos para jóvenes emprendedores sean menos concluyentes.

El informe ofrece diversas definiciones del proceso emprendedor en las que se valora como agente de cambio, exponente de oportunidades, acelerador de innovación y desarrollador de iniciativas. En cualquier caso, el proceso emprendedor afecta a un contexto amplio y fomenta la actividad creativa e independiente. Se puede incluso considerar que la promoción del emprendimiento amplía los límites de la actividad económica. De hecho, una perspectiva emprendedora puede desarrollarse no solo a nivel individual sino que se lleva a cabo en todos los niveles y países e impregna de manera innovadora la actividad económica.

La promoción del emprendimiento juvenil no persigue únicamente la empleabilidad de los y las jóvenes; sino el fundamento de una mayor inclusión social, económica y cultural de la juventud. En efecto, la promoción del emprendimiento supone un acompañamiento técnico para el desarrollo de las ideas emprendedoras. El desarrollo de las ideas emprendedoras refuerza no solo la autoestima de la juventud sino que pone en valor la visión de la realidad que la juventud protagoniza y en la que ellos y ellas pueden entrever oportunidades. Promover y desarrollar esas ideas, encaminándolas hacia una concreción capaz de convertirlas en una fuente de ingresos, requiere del grupo, en cierta medida, la aceptación de una visión o de patrones de comportamiento históricamente despreciados por una sociedad que no está dispuesta a ceder el relevo a la juventud.

---

<sup>19</sup> *Youth entrepreneurship: Theory, Practice and Field Development* A Background Paper Prepared for the W. K. Kellogg Foundation Youth and Education Unit By Integral Assets Consulting, Inc. September, 2006

<sup>20</sup> Timmons, J. A. (1998). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the twenty first century*, 2a edition. Irwin - Mc Graw Hill.

## **Sistematización del programa EMPRENDEN a la luz de la prevención de la violencia juvenil**

---

### **Metodología de sistematización**

---

En el presente trabajo se utilizará una metodología de sistematización para analizar el Programa “Fomento Integral del Emprendimiento en CA y RD” desde la óptica de la prevención de la violencia juvenil.

Metodológicamente toda sistematización entraña varias etapas:

1. Planificación del proceso de sistematización.
2. Recuperación de la experiencia del Programa “Fomento Integral del Emprendimiento en CA y RD”.
3. Análisis de la experiencia del Programa “Fomento Integral del Emprendimiento en CA y RD” Bajo el enfoque de prevención de la violencia.
4. Interpretación del Programa “Fomento Integral del Emprendimiento en CA y RD” bajo el enfoque de prevención de la violencia.

En la etapa de planificación del proceso de sistematización se delimitan y precisan los parámetros de la sistematización, es decir, los objetivos de la sistematización, el objeto que se analiza, el eje de sistematización y el método. A continuación precisamos estos parámetros de acuerdo a nuestro enfoque para la prevención de la violencia:

---

### **PROPUESTA TÉCNICA DE LOS PARÁMETROS DE LA SISTEMATIZACIÓN**

#### **I. Delimitación del Objetivo**

El objetivo es analizar en el desarrollo del Programa las fortalezas y debilidades del mismo desde una óptica que persigue la prevención de la violencia juvenil, con un enfoque ecológico que tenga en cuenta los factores de riesgo y protección de la violencia.

#### **II. Definición del Objeto**

Se tomó como objeto de la sistematización la experiencia del Programa en cada uno de los siete países.

#### **III. Precisión del Eje de Sistematización**

Analizar la experiencia en los aspectos que interesan a los factores de riesgo y protección de la violencia en busca de la prevención de la violencia juvenil.

#### **IV. Definición del método**

El método se basará en el análisis de la información secundaria (documental) y la información primaria (testimonial) para contrarrestar los puntos de vista y las observaciones críticas y reflexivas. Para recolectar la información primaria se llevarán a cabo entrevistas y grupos focales presenciales en todos los países con los actores principales en el ámbito de la toma de decisiones.

---

En la segunda etapa, se recopilará la información del proceso: la información primaria (o testimonial) y la información secundaria. En primer lugar, se procederá a la recopilación, organización y clasificación de la información existente y documentada, de acuerdo al eje de sistematización y los objetivos de sistematización.

En segundo lugar, se elaborará un mapeo de actores de acuerdo a la posición y funcionalidad con relación a la experiencia que se sistematiza. A la vista del mapeo, se seleccionarán los actores para recopilar la información primaria o testimonial. Se utilizarán herramientas para provocar el análisis y la reflexión de los actores involucrados en la experiencia y se combinará la entrevista personal, más íntima y confidencial, con el grupo focal en el que la interacción promueve otro tipo de reflexiones. Las herramientas serán el cuestionario y el guion semi-estructurado con preguntas generadoras.

Una vez recopilada y organizada toda la información se desarrollará una categorización de los temas surgidos vinculados a la prevención de la violencia. Esta categorización temática constituirá el cuerpo conceptual del documento final.

### Resumen ejecutivo del programa

<b>Nombre del Programa</b>	<b>Centroamérica y República Dominicana EMPRENDEN</b>
<b>Facilitador Regional</b>	CENPROMYPE
<b>Co-ejecutores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belice: Belize Trade and Investment Development Service- BELTRAIDE</li> <li>• Guatemala: Ministerio de Economía-MINECO, Viceministerio MIPYME</li> <li>• El Salvador: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – CONAMYPE</li> <li>• Honduras: Secretaria de Desarrollo Económico – SDE</li> <li>• Costa Rica: Ministerio de Economía, Industria y Comercio – MEIC</li> <li>• Nicaragua: Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa – MEFCCA</li> <li>• Panamá: Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – AMPYME</li> <li>• Rep. Dominicana: Ministerio de Industria y Comercio – MIC, Viceministerio MIPYME</li> </ul>
<b>Socios estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• República de China (Taiwán)</li> <li>• Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia</li> <li>• Agencia de Cooperación del Gobierno Australiano</li> </ul>
<b>Fecha de Inicio</b>	9 Octubre 2012
<b>Fecha de cierre</b>	31 Diciembre 2014
<b>Periodo</b>	26 meses

<b>Inversion total</b>	USD 3,300.000.00 <sup>21</sup>
<b>Beneficiarios</b>	Los beneficiarios directos han sido Instituciones del Gobierno Central, Municipal, organizaciones territoriales, consultores, dedicados al apoyo a personas emprendedores y/o MIPYME de la región SICA, así como personas emprendedoras e iniciativas emprendedoras con menos de 36 meses de operación.
<b>Objetivos</b>	<p>Objetivo general: Fomentar y fortalecer el emprendimiento Centroamérica y República Dominicana, con el propósito de generar, acelerar y consolidar negocios emergentes en el segmento de las MIPYME.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar e implementar una Agenda Regional para el fomento de una cultura emprendedora en Centroamérica y República Dominicana.</li> <li>2. Promover y fomentar el proceso emprendedor en todas sus etapas.</li> <li>3. Conformar un Fondo Regional de Capital Semilla.</li> <li>4. Articular esfuerzos públicos, privados y de la academia y construir alianzas.</li> <li>5. Fortalecer las capacidades institucionales para la sostenibilidad de los programas de apoyo a emprendimientos.</li> </ol>
<b>Componentes y Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentada una cultura emprendedora desde una perspectiva regional, integral e interinstitucional – sensibilización y acompañamiento a estrategias nacionales de emprendimiento y diseño de estrategia regional.</li> <li>• Fortalecidos los emprendimientos a través del Fondo de Capital Semilla – fondo de capital semilla para el fomento a la empresarialidad de proyectos con potencial de mercado nacional y/o regional.</li> <li>• Emprendimientos consolidados a partir del establecimiento de una Red de Asistencia Técnica - red que acompañará la implementación y consolidación de los emprendimientos, permitiendo aumentar el valor agregado de sus productos o servicios.</li> <li>• Buenas prácticas e información relevante han sido compartidas con diferentes actores de la región; los Gobiernos de la región han sido fortalecidos en sus capacidades y modelo de atención a emprendedores. Diseño y transferencia de un modelo de Monitoreo y Evaluación.- Gestión del Conocimiento y fortalecimiento</li> </ul>

<sup>21</sup> Dato estimado por CENPROMYPE en base a actividades desarrolladas en el marco del Programa incluyendo las contrapartidas de los países y el apoyo de Colombia.

	de capacidades.
<b>Cobertura geográfica</b>	Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana

### Implementación del programa y componentes

<p><b>Componente I: Fomentada una Cultura Emprendedora desde una perspectiva regional, integral e interinstitucional</b></p> <p>A partir de la revisión de las acciones, proyectos y/o estrategias nacionales de apoyo al emprendimiento existentes, impulsar una armonización conceptual sobre la temática, e incorporar la filosofía de trabajo colectivo en la región, para luego crear una estrategia de abordaje regional para el Fomento al Emprendimiento y en base a esta construir las Estrategias Nacionales.</p> <p>CENPROMYPE -sobre las experiencias latinoamericanas más avanzadas y con potencial de ser transferidas a la región SICA- seleccionó la experiencia de Colombia, dando pie al establecimiento de una alianza estratégica<sup>22</sup> como asesores técnicos y apoyo financiero para el logro de este objetivo.</p> <p>Los productos concretos de este componente fueron la estrategia regional SICA EMPRENDE; estrategias nacionales que se elaboraron en alianza con las instituciones vinculadas al fomento emprendedor del país en lo que se denomina el ecosistema; dinamización del ecosistema que agrupaba todas las instituciones interesadas en capacitarse y apoyar el proceso.</p>
<p><b>Componente II: Proceso de Fomento Emprendedor por Oportunidad “RETO EMPRENDEDOR”</b></p>

<sup>22</sup> Memorando de entendimiento y de cooperación técnica entre la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC – COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica – CENPROMYPE, agosto 2010.



### Transferencia metodológica a tomadores de decisión

Con el propósito de dotar de capacidades a la región SICA, en el Programa se impulsó un proceso de transferencia metodológica para **“promover emprendimientos ágiles y desarrollo de clientes”**, denominando a dicha metodología **Reto Emprendedor**.

El Reto Emprendedor es un proceso de fomento de emprendimientos por oportunidad desarrollado desde una óptica integral de la cadena de fomento del emprendimiento que considera seis (6) fases: (i) sensibilización, (ii) identificación, (iii) formulación, (iv) evaluación, (v) selección y (vi) puesta en marcha. Cada una de estas etapas implicó el desarrollo de talleres y ejercicios de acompañamiento para que las personas emprendedoras y los funcionarios capacitados adoptaran y pusieran en práctica la misma.

Bajo este proceso se hizo un llamado masivo en cada país para que consultores/as, funcionarios de las entidades rectoras de la MIPYME y docentes de Universidades y/o Tecnológicos recibieran la capacitación en cada uno de los países y la pusieran en práctica directamente con las personas emprendedoras que participaron del programa.

### RETO EMPRENDEDOR

El Programa EMPREDEN llevó a cabo una convocatoria abierta para la captación de personas emprendedoras, poniendo en práctica la metodología transferida a consultores, funcionarios y docentes, con un enfoque ágil orientada al desarrollo de modelos de negocio.

Coherente con esta intencionalidad, el Programa parte de la tipología de emprendimientos propuesta en la Estrategia SICA EMPRENDE<sup>23</sup>, que se acoge al marco de referencia internacional del Global Entrepreneurship Monitor - GEM<sup>24</sup>, y dirige sus esfuerzos hacia los emprendimientos por oportunidad<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> El enfoque diferencial incluye (1) Emprendimiento por Necesidad, que se sub divide en emprendimientos de subsistencia y tradicionales; y (2) Emprendimiento por Oportunidad, que diferencia emprendimientos dinámicos y de alto impacto.

<sup>24</sup> Concebido en 1997 por la London Business School y el Babson College, el primer estudio global del GEM fue realizado por 10 países en 1999. Desde aquel entonces el GEM se ha transformado en un consorcio de 54 equipos nacionales.

<sup>25</sup> El emprendimiento por necesidad se divide en dos tipos: emprendimiento de subsistencia y emprendimiento tradicional; mientras el emprendimiento por oportunidad puede ser: emprendimiento dinámico o emprendimiento de alto impacto. Se puede observar las definiciones en la Estrategia SICA EMPRENDE página 18.



### Red de Asistencia técnica para emprendedores

Para la etapa de puesta en marcha, se implementaron tres estrategias en la región impulsadas de acuerdo al nivel de desarrollo de los ecosistemas:

- Modalidad 1: Se identificaron socios clave en los países, parte del ecosistema emprendedor, que hubiesen sido receptores de la metodología transferida. Esta modalidad fue ejecutada en Guatemala, El Salvador y Honduras. Cada entidad seleccionada tomo el rol de operador de la etapa de puesta en marcha y coordinó la etapa entre los consultores y los emprendedores.
- Modalidad 2: A partir de la base de datos de consultores formados con la metodología durante las fases I-IV, se seleccionaron a través de un proceso de libre competencia a los profesionales que darían el acompañamiento directo a los emprendedores, siendo coordinados por la entidad rectora de la MIPYME responsable de la ejecución del programa en el país. Esta modalidad fue implementada en Rep. Dominicana.
- Modalidad 3: implicó el acompañamiento directo desde CENPROMYPE de los emprendedores a través de talleres y clínicas personalizadas en las cuales las personas emprendedoras recibieron el acompañamiento para la puesta en marcha de sus iniciativas. Esta modalidad fue implementada en Panamá.

### Componente III del Programa: FONDO EMPRENDER SICA

#### Diseño

Una vez realizada la transferencia metodológica a funcionarios de gobierno y consultores utilizando el enfoque *efectual*, el programa ha promovido un proceso de fomento del emprendimiento con todas sus etapas: sensibilización, identificación, formulación del modelo de negocio y puesta en marcha. Esta última etapa incluyó a modo de pilotaje la facilitación de un fondo de capital semilla emprendedor para aquellas iniciativas con mayor potencial de mercado nacional y/o internacional, denominándolo FONDO EMPRENDER SICA, para lo cual se diseñó e implementó el manual y reglamento operativo del mismo. Esta prueba piloto regional fue posible por el apoyo financiero que la República de China (Taiwán) facilitó a través del Programa Centroamérica y República Dominicana EMPRENDEN.

### Puesta en marcha

La puesta en marcha del FONDO EMPRENDER SICA ha derivado en un ejercicio de coordinación intenso entre actores nacionales y regionales del ecosistema emprendedor para lograr el cumplimiento de lo establecido en su diseño, considerando la articulación de actores de gobierno nacional, Universidad y Organismos No Gubernamentales responsables del acompañamiento emprendedor, Banca y CENPROMYPE.

### Componente IV: Gestión del Conocimiento y Buenas Prácticas

Pese a que el Programa propone un enfoque de trabajo bastante innovador para la región en cuanto a la conceptualización del emprendimiento y la metodología, lo cierto es que se fundamenta en experiencias previas dentro y fuera de la región: (i) en primer lugar, la propuesta del Programa C.A. Y R.D. EMPRENDEN nace del análisis previo diagnóstico que establece las necesidades y debilidades existentes de la región; (ii) ante las necesidades detectadas, CENPROMYPE busca modelos que puedan responder a las mismas entre las experiencias más cercanas que garanticen la mayor proximidad en las condiciones y circunstancias. Es así como se selecciona como metodología para el fortalecimiento de capacidades de los países y su transferencia el modelo de fomento emprendedor ágil y desarrollo de clientes, siendo este conducido por un grupo asesor internacional de origen Chileno especializada en fomento emprendedor<sup>26</sup> y de Colombia se seleccionó como estrategia de implementación el modelo de gobierno abierto y acción colectiva para la construcción de las estrategias regionales y nacionales, así como la dinamización de los ecosistemas<sup>27</sup>. Todas estas acciones fueron desarrolladas siempre en el marco del Programa EMPRENDEN, el cual fue financiado por el Gobierno de la República de China (Taiwán).

## El Programa EMPRENDEN

El objetivo fundamental del Programa EMPRENDEN “*Fomento Integral del Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana*” plantea el emprendimiento como un eje crucial en las políticas de desarrollo de estos países, siendo necesario que el apoyo al proceso emprendedor sea visto desde una perspectiva integral, mediante la creación, fortalecimiento y consolidación de iniciativas y estructuras productivas que favorezcan el desarrollo económico sostenible en los territorios, promuevan la creación de negocios inclusivos y el empleo decente, orientadas a la reducción de la pobreza y a la promoción sostenible de las estructuras económicas.

<sup>26</sup> P3Ventures.

<sup>27</sup>Alianza con el Gobierno de Colombia a través de APC-Colombia, en la cual se recibe asesoría experta del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, con al facilitación de la empresa consultora NEXUS.

El Programa contribuye a los objetivos y pilares del Plan de Acción, priorizado por los Jefes de Estado y de Gobierno de los países del Sistema de la Integración Centroamericana-SICA como parte de su declaratoria, en la Cumbre Extraordinaria de Presidentes, denominada “Relanzamiento del Proceso de Integración Centroamericana”, realizada en San Salvador, El Salvador, el 20 de julio del 2010 focalizado en: (i) Integración Social, (ii) Integración económica, y (iii) Fortalecimiento institucional.

Para Cenpromype<sup>28</sup>, la agenda regional MIPYME identifica entre sus prioridades la promoción y fomento de los emprendimientos y en este sentido se desarrolla el Programa. Durante el tiempo de ejecución del Programa se han llevado a cabo en los diferentes países acciones con resultados diversos.

En el siguiente cuadro se presentan los objetivos y resultados esperados del proyecto:

---

<b>Objetivo general</b>
<b>Fomentar y fortalecer el emprendimiento Centroamérica y República Dominicana, con el propósito de generar, acelerar y consolidar negocios emergentes en el segmento de las MIPYME.</b>
<b>Objetivos específicos</b>
<b>I. Promover y fomentar el proceso emprendedor en todas sus etapas.</b>
<b>II. Conformar un Fondo Regional de Capital Semilla.</b>
<b>III. Desarrollar e implementar una Agenda Regional para el fomento de una cultura emprendedora en Centroamérica y República Dominicana.</b>
<b>IV. Articular esfuerzos públicos, privados y de la academia y construir alianzas.</b>
<b>V. Fortalecer las capacidades institucionales para la sostenibilidad de los programas de apoyo a emprendimientos.</b>
<b>Resultados esperados</b>

---

<sup>28</sup> Centro para la promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica. Organismo regional, con personalidad jurídica internacional, cuyo propósito es la articulación de políticas a nivel micro, meso y macro en el marco de objetivos nacionales y regionales, en coordinación con las respectivas instancias, procurando un mayor y mejor acercamiento entre demanda y oferta de servicios a favor del sector de la Mediana Y Pequeña Empresa (MYPE).

- Fomentada una cultura emprendedora desde una perspectiva regional, integral e interinstitucional – sensibilización y acompañamiento a estrategias nacionales de emprendedurismo y diseño de estrategia regional.
- Fortalecidos los emprendimientos a través del Fondo de Capital Semilla – fondo de capital semilla para el fomento a la empresarialidad de proyectos con potencial de mercado nacional y/o regional.
- Emprendimientos consolidados a partir del establecimiento de una Red de Asistencia Técnica –red que acompañará la implementación y consolidación de los emprendimientos, permitiendo aumentar el valor agregado de sus productos o servicios-.
- Buenas prácticas e información relevante han sido compartidas con diferentes actores de la región; los Gobiernos de la región han sido fortalecidos en sus capacidades y modelo de atención a emprendedores. Diseño y transferencia de un modelo de Monitoreo y Evaluación.- Gestión del Conocimiento y fortalecimiento de capacidades-.

### El programa como respuesta al diagnóstico previo de la región.

El programa EMPRENDEN fue formulado de acuerdo al análisis de necesidades que surgía de un diagnóstico previo sobre el emprendimiento en la región. A continuación resumiremos las grandes líneas del diagnóstico.

El contexto socioeconómico de Centroamérica, con bajos índices de escolaridad y competitividad, hace que predominen hasta la fecha los emprendimientos por necesidad y subsistencia, sobre los emprendimientos que visualizan oportunidades innovadoras en los mercados. Por otra parte, los programas de apoyo se enfocan mayoritariamente en los emprendimientos más consolidados y son muy escasos los programas orientados a la creación de nuevos emprendimientos.

Los programas que se encontraron en la región para el apoyo a las MIPYMES perpetúan la situación y fomentan el emprendimiento por necesidad, con un corte asistencialista, que no generan una transformación del emprendimiento. Estos programas han perpetuado en la región la informalidad económica de los emprendimientos. Parecen necesarias acciones que permitan transformar los emprendimientos por necesidad en emprendimientos por oportunidad, mediante información, asistencia y orientación, que detenga la alta tasa de mortalidad.

Por otra parte, las políticas de apoyo se enfocaban hacia todo el proceso emprendedor, y generalmente al fomento de las MIPYMES, sin atender el

fortalecimiento de la cultura emprendedora y la gestación de nuevas empresas. El apoyo financiero es muy escaso y solo existe bajo el esquema del endeudamiento bancario. La región se ha concentrado en el apoyo a las empresas ya existentes, y no existían políticas institucionales enfocadas a potenciar y apoyar empresas que todavía no existen.

Atendiendo a las debilidades detectadas en el diagnóstico, EMPRENDEN fomenta la captación de nuevos emprendimientos dentro de la tipología de los emprendimientos por oportunidad que puedan generar el impulso económico de la región. Con esta intención ha promovido también la generación de una estrategia regional y estrategias nacionales que puedan amparar institucionalmente esta orientación y que reviertan la tendencia hacia la cultura emprendedora. El proyecto ha desarrollado una metodología que atienda a todo el proceso emprendedor y, especialmente al desarrollo de la idea para convertirla en un negocio adaptado al contexto y que responda a las necesidades del mercado. La donación de capital semilla pretende también solucionar la brecha financiera de una bancarización no inclusiva. De manera que, pese a que la formulación del programa no contemplaba una atención especialmente dirigida al sector juvenil, los resultados observados sí muestran que resolver el financiamiento y la promoción de la cultura emprendedora con un enfoque hacia los emprendimientos por innovación atrae el emprendimiento juvenil y abre una ventana de oportunidad para la innovación del tejido productivo.

La sistematización recoge testimonios en toda la región sobre la importancia de estas medidas. En República Dominicana, una de las instituciones del ecosistema<sup>29</sup> reconoce que “Lo interesante de lo que hemos aprendido es que por años hemos sido testigo de la alta tasa de mortalidad en los emprendimientos por el tema de no tener un plan o por tener un plan de negocios demasiado lento”. Con la metodología implementada en el programa es posible validar el negocio y su viabilidad en el mercado, sin tener que superar un largo proceso que aumenta la vulnerabilidad del negocio y pone en peligro sus posibilidades de supervivencia.

En este sentido, los consultores capacitados en la metodología reconocen que nunca antes “habían sido orientados a trabajar desde la idea de negocio”. El programa busca captar emprendedores y les ayuda a ubicarse en el contexto completo porque la intención va más allá de buscar el autoempleo, sino que es generar valor y, como consecuencia, el impacto que se espera es mayor. En este sentido, no hay que confundir la estrategia de emprendimiento con la de MIPYMES. El programa no pretendía la estimulación de la microempresa, sino la promoción del emprendimiento, especialmente en sus primeras fases desde la idea emprendedora hacia la idea de negocio. Muchos programas para la promoción del empleo juvenil trabajan la promoción del emprendimiento sin una metodología emprendedora, de manera que estimula la microempresa y no el valor añadido y la innovación que pudiera surgir de la promoción emprendedora.

De hecho, en los talleres de sistematización surge la idea de que si los bancos conocieran la naturaleza del emprendimiento podrían diseñar productos y servicios para emprendedores e, incluso, adaptadas a cada clase de emprendedor. Por esta

---

<sup>29</sup> El programa desarrolla el concepto de ecosistema para referirse al red de instituciones del sector público y privado vinculadas a la promoción del emprendimiento.

razón, consideran que la sensibilización debe ir de la mano del fomento, si lo que se pretende es ofrecer una oportunidad a las personas que pueden ocasionar un cambio.

Pero también se señala que es necesaria la sensibilización del propio emprendedor que, frecuentemente, carece de la confianza en sus posibilidades para desarrollar su idea. A esta realidad hay que añadir que en el caso de la juventud no existe una sensibilización social para aceptar e invertir en el potencial innovador de la juventud. En este sentido, se considera que el ejemplo a través de los emprendedores de éxito es importante. En palabras de un miembro de una institución académica del ecosistema, una universidad interesada en la formación de emprendedores, de Panamá “Ni la palabra se entiende. Lo primero es que el emprendimiento se relaciona con la MIPYME (...). Yo misma cambié la idea del rector en mi universidad este año y fue duro para mí sensibilizarlo en el tema de emprendimiento. Ahora imagínense más arriba”.

En todos los países, se consideraba interesante poder involucrar al ministerio de educación. Sin embargo, en Panamá se desarrolló el tema con mayor profundidad durante el taller y se consideró que incluir la cultura emprendedora en la currícula, no garantiza la creatividad y la innovación que son en realidad “competencias” y no solamente contenidos del temario académico. En este sentido, se considera interesante desarrollar actividades de coaching como ha logrado el sistema educativo de Colombia.

### La estrategia de intervención

La estrategia de intervención del programa despega en el ámbito regional hacia el ámbito nacional de cada uno de los países de la región. En efecto, el proyecto parte de una Estrategia Regional, que nace en el mandato Presidencial (diciembre 2011) de Cenpromype para presentar una propuesta de Estrategia Regional de fomento al Emprendimiento de Centroamérica y República Dominicana para el desarrollo económico de la región. La Estrategia Regional fue diseñada con lineamientos internacionales y actualizados. Ofrece no solo un marco de referencia conceptual, sino un marco de referencia para la implementación práctica del fomento del emprendimiento en todas las fases del proceso emprendedor.

De esta forma, el documento de la Estrategia Regional sirve de guía para la elaboración de las estrategias nacionales y para la implementación del programa EMPRENDEN pues incluye principios y fundamentos metodológicos. El compromiso de cada país es constituir una red de trabajo con la mayor cantidad de actores posible y asumiendo el papel de facilitador, mediante la conformación de un **ecosistema** emprendedor. La propia implementación del programa contribuye a generar la necesidad sentida de formular una estrategia nacional para el fomento del emprendimiento. En palabras del responsable de Belice: “Teníamos una estrategia para pequeñas empresas, en la que tal vez se menciona el emprendimiento. Hoy por hoy vamos a tener una agenda dedicada al

emprendimiento. Los expertos ya están en Beltraide <sup>30</sup> . Resulta que emprendimiento había en Belice, quizá más por necesidad y en fórmulas empresariales familiares. Pero también queremos potenciar emprendimientos por oportunidad, de alto impacto, innovadores que puedan causar el crecimiento económico. No había una estrategia meramente”.

El ecosistema debe hacer posible que las metas de la Estrategia sean viables y tengan un alcance local y territorial. Como afirmara el funcionario de República Dominicana “Es la primera vez que la República Dominicana puede estructurar una estrategia nacional de emprendimiento. Cada actor está inmerso en su esfuerzo individual pero la estrategia amerita el mayor esfuerzo y los recursos necesarios. Algo que sea útil y que marque un antes y un después para aplicarla en el contexto de una alianza público – privada y con una coyuntura muy favorable”.

Una de las mayores dificultades del programa es la identificación de los actores. Para ello se genera en los países una invitación pública abierta, que en algunos contextos, según hemos podido rescatar en la sistematización, genera “susplicacia” porque “no estamos acostumbrados”. La intención es fomentar un *gobierno abierto* que pueda ejercer una función de facilitador en el consenso, acuerdo y trabajo conjunto con la sociedad civil que representa los intereses del Estado, por encima del gobierno coyuntural. La cooperación horizontal con Colombia ha insistido en la fórmula de “gobierno abierto” y la presente sistematización recoge resultados favorables e identifica dificultades que aconsejan estimular todas las acciones que fomenten ciudadanía civil en la región.

La metodología de trabajo conjunto propuesta contiene los principios del trabajo en red, puesto que se organiza de acuerdo a las fortalezas de cada organización y distribuye las tareas de manera radial y no de forma piramidal; de manera que cada integrante de la red asume sus propios intereses en el contexto de objetivos comunes y compartidos.

Los responsables institucionales de la estrategia reconocen que el trabajo en red es un aspecto medular de la experiencia: “Este ejercicio nos ha ayudado a hacer un autodiagnóstico y a aprender a saber en qué somos buenos y en qué son buenos los demás”. Es decir que la organización del trabajo en red con los actores involucrados en el emprendimiento ha generado en los países una distribución natural de las áreas de interés, en la que la responsabilidad se corresponde con las fortalezas propias y se estrecha la interconexión con otros actores en las debilidades. La sistematización registra una conciencia clara, por parte de los involucrados, sobre la pertinencia y las ventajas de esta interacción: “Hay un gran valor en que nos conozcamos. Y se ha creado un círculo de confianza”. Para generar esta interacción ha sido fundamental que la alianza se fundamente en una misión conjunta concreta, en tareas concretas y no únicamente en reuniones bienintencionadas y sin norte.

En efecto, el diseño y formulación de la estrategia nacional para el fomento integral del emprendimiento se convirtió en el objetivo común del ecosistema. Existen testimonios que interpretan este proceso participativo de formulación como

---

<sup>30</sup> Contraparte institucional del programa en Belice para el fomento de la pequeña y mediana empresa <http://www.belizeinvest.org.bz/belize-invest-services/what-we-do/>

un ejercicio de democracia y ciudadanía: “Es oportuno decir que la convocatoria que se ha hecho para formular una ley es diferente a otras instituciones que han formulado leyes; porque las otras instituciones han formulado leyes con la visión de las instituciones. Que no es muy apropiado”. En algunos países como Panamá, las organizaciones de la sociedad civil reconocen que ya habían participado en varios programas con AMPIME<sup>31</sup> y manifiestan que ven con esperanza “articular esfuerzos de sectores que nos hemos visto cada cual en su tarea” y que interpretan esta tarea como un esfuerzo de “territorializar” el trabajo: “Es un nuevo modelo de gobernanza mediante el cual somos capaces de influir en los entes decisores”. El gobierno de El Salvador, por su parte, valora el acompañamiento del Ministerio de Industria de Colombia y la empresa Nexus, así como la guía de la Estrategia Regional monitoreada por Cenpromype: “Se logró poner en una mesa las prioridades, a través de 15 talleres, el mapeo de actores, mediante un enfoque de *gobierno abierto* que hace que las instituciones tengan un rol participativo. Este trabajo nos ayuda a tener más injerencia, se genera más confianza y se visibiliza lo que las instituciones hacen. Se llevó a cabo a través de los cinco ejes de la Estrategia Regional. Se generó una red, que ha desarrollado talleres, actividades, acuerdos, convenios, para atender el tema con un planteamiento internacional”.

Los integrantes del ecosistema reconocen que ha primado “el trabajo en equipo”. También se comentan buenas prácticas para la constitución de estos equipos de trabajo. Por ejemplo, en Panamá se optó por rotar la sede de las reuniones, de manera que todas las instituciones tuvieran la oportunidad de mostrar su sede, como parte de la propuesta de descentralización institucional. Los integrantes del equipo manifiestan que el hecho de cambiar de sede contribuía a que ninguna “institución se considerase dueña del proceso” e, incluso en el transcurso del taller de sistematización, llegó a afirmarse que se trataba de “un proceso de todos”.

Otra práctica interesante es que en Panamá se conformó un “Consejo de emprendimiento” que, en cierta medida se institucionalizó. Las observaciones que se aportaron en el taller de sistematización sobre este consejo fueron:

- 1.El consejo puede trabajar en estrategias y políticas públicas de manera permanente. Con esta observación se pretende denegar un carácter transitorio y circunstancial a la alianza. En sus propias palabras: “No es una mesa que trabaja porque al gobierno le interesa en un momento dado”.
- 2.La mesa trabaja como observador y su objetivo es detectar e identificar conductas y riesgos importantes para la implementación de la estrategia.
- 3.La mesa será responsable también de la promoción de leyes oportunas y pertinentes para los intereses de la estrategia consensuada.
- 4.La mesa adquiere el compromiso de mantener actualizados en información y formación a los cuadros técnicos y gerenciales del Ministerio que tiene la misión de implementar la estrategia; de manera que se garantice la conexión entre los tomadores de decisión y la territorialización de la estrategia.

---

<sup>31</sup> Contraparte institucional del programa en Panama para el fomento de la pequeña y mediana empresa.



5. Por último, el consejo asume la responsabilidad de velar por el cumplimiento de la estrategia global.

El ecosistema pretende estar conformado por todos los actores vinculados al desarrollo del emprendimiento desde diferentes puntos de vista y en los distintos territorios del país. En El Salvador, consideran que mediante esta fórmula “colocamos al usuario de la estrategia en el centro de la mesa”. Se llevó a cabo una convocatoria abierta para las instituciones interesadas que supuso una novedad porque adoptaba una nueva forma de convocatoria a través de internet que se sumaba a la convocatoria tradicional y personal. Fueron convocadas 90 instituciones y quedaron 47 interesadas en el proceso: “Esta iniciativa es importante y el país lo necesita a gritos. Es importante y un compromiso de doble vía”.

Sin embargo, se han señalado, a lo largo de la sistematización, ausencias notables en algunos países. Una de estas ausencias es lo que los propios integrantes del ecosistema denominaron como “la voz de los emprendedores”. En efecto, se interpela al gobierno en los siguientes términos: “Dónde está la masa de pequeños o micro empresarios que son beneficiarios”. Algunos países como República Dominicana cuentan en el ecosistema con organizaciones que tienen cierta trayectoria en la representatividad de los emprendedores como la Fundación de Emprendedores que organiza un club de emprendedores como un grupo de enlace con la fundación. En otros países se observan iniciativas incipientes orientadas a la organización de los emprendedores, como Guatemala donde un emprendedor nos participó su intención de organizar una asociación de emprendedores, motivado por el impulso que la interacción con otros emprendedores había tomado con la implementación del programa.

También se señala que sería deseable una representación intersectorial en el ecosistema. En este sentido el sector educativo se concibe como un aliado estratégico para el fomento integral del emprendimiento en la región. En todos los ecosistemas, que han sido visitados sin excepción durante el proceso de sistematización, se detecta la presencia del sector educativo; pero únicamente las instituciones comprometidas con la formación superior. De hecho, para las universidades e instituciones de formación superior, la asistencia técnica al emprendimiento, su promoción y fortalecimiento se convierte en un nicho de mercado emergente por el que muestran un claro interés. Además, existe un interés más estructural entre las instituciones de formación superior por “cambiar la cultura universitaria y formar emprendedores en lugar de formar empleados”, como manifestaron los interesados durante el taller de República Dominicana. Este interés venía conformándose desde hacía tiempo en la región y había provocado ciertos microsistemas alrededor de las universidades que reunían programas, instituciones y personas involucradas en el fomento al emprendimiento.

Sin embargo, el fomento del emprendimiento como actitud y cambio de paradigma social requerirá un compromiso de la educación primaria y básica que debería responsabilizarse de este cambio y que mantiene un rol importante dentro de la Estrategia Regional y, por ende, en la mayoría de las estrategias nacionales formuladas durante el programa. Sin embargo, los ministerios de educación son el

gran ausente en estos ecosistemas. En algunos países, el sector educativo cuenta con estrategias orientadas al fomento del espíritu emprendedor. Pero ningún país ha logrado una coordinación intersectorial en este sentido. De hecho, se afirma que “dentro del mismo gobierno hay infinidad de oficinas haciendo lo mismo”, pero para el gobierno parece más difícil lograr un trabajo intersectorial que abrir la participación a la sociedad civil. No obstante, la declaración de interés por parte de los ecosistemas es clara: “vemos con entusiasmo involucrar el sector público académico y privado y vemos que todos tenemos que ver sin importar el nivel académico para que ellos vean que como Estado podemos apoyarles y crear el desarrollo económico integral como país”. Otros sectores, como el ministerio de agricultura confirman su interés, en países como Guatemala, por participar de forma intersectorial en el fomento del emprendimiento.

Por otra parte, en algunos países como El Salvador se observó cierta participación del sector financiero; pero la mayoría señala como una gran debilidad su ausencia y la necesidad de formular una estrategia que involucre al sector: “Nos gustaría que estuvieran aquí, la parte financiera, que aparecieron y desaparecieron. Porque es muy importante lo financiero”.

Por último, la estrategia del programa para implementar el fomento del emprendimiento a escala aterriza en el territorio mediante el involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil, que desarrollan su labor en los territorios. Pero las organizaciones de la sociedad civil que estaban trabajando en el fomento de emprendimientos, o bien que mostraban interés por trabajar en este ámbito, no contaban a menudo con una estrategia definida y adecuada a una conceptualización del emprendimiento como actitud e integral. En este sentido, el programa diseña un plan de capacitación para consultores que también promueve la difusión a escala en los territorios de la estrategia. En palabras de una de las instituciones involucradas en esta capacitación: “Al tiempo que trabajas con emprendedores creas una legión de consultores que siguen aplicando sus conocimientos”.

La invitación para esta capacitación se dirigía a instituciones involucradas e interesadas en la asistencia técnica a emprendedores, de manera que capitaliza las experiencias previas en el terreno al tiempo que logra el replanteamiento de principios y fundamentos importantes para una estrategia integral del fomento al emprendimiento. Este impacto es visible en las entrevistas realizadas y en los talleres llevados a cabo con los grupos de consultores en todos los países. En primer lugar se subraya que “el punto de motivación era que la invitación se hacía con la oportunidad de que te ibas a certificar como consultor en la metodología que cuesta miles de dólares y si la asumías era con el compromiso de que seguirías esta metodología que cumple con los requisitos de la estrategia. Fue un punto importante. Y al final funcionó”. Por ejemplo, en República Dominicana la Fundación de Emprendimiento, que cuenta con una sólida experiencia en la formación, reconoce que hasta el momento se han enfocado en emprendimientos por necesidad y tradicionales y que esta metodología aporta elementos importantes a su trabajo en el territorio.

## El emprendimiento como agente de cambio.

---

La Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana presenta una definición consensuada de emprendimiento para los siete países y define el emprendimiento como *“Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad”*. Este concepto de emprendimiento pone en valor la actitud del emprendedor y su capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en el entorno. En el contexto de las grandes empresas, ya se ha utilizado el fomento de ideas emprendedoras para desarrollar la innovación en la empresa, puesto que es la persona que se desenvuelve cotidianamente en la rutina empresarial la que puede identificar oportunidades.

En República Dominicana, uno de los jóvenes que se incorporan al equipo de consultores reconoce que ha trabajado en el fomento del emprendimiento dentro de grandes empresas: buscando ideas de innovación entre los trabajadores. La ocurrencia demuestra que es más efectivo, para identificar oportunidades de desarrollo o de innovación, *poner a pensar* a los empleados, que día a día se enfrentan a limitaciones o situaciones que pueden convertir en una oportunidad de innovación. Este mecanismo para la identificación de oportunidades en una empresa puede ser elevado a un nivel nacional mediante el fomento del emprendimiento; siempre y cuando el fomento del emprendimiento posea herramientas para la identificación de personas con esa capacidad e instrumentos para lograr el desarrollo de estas ideas, de manera que se conviertan en negocios.

**La experiencia de República Dominicana con un emprendimiento vinculado a la responsabilidad social corporativa.** El compromiso es promover un emprendimiento con un impacto positivo en la economía social y ambiental. El emprendedor ofrece un servicio para la responsabilidad social corporativa de la empresa que necesita invertir en emprendimientos responsables, pero ofrece además una inversión eficiente. El emprendedor diseña una solución de inversión que incluye beneficios que puedan multiplicar el impacto. La idea emprendedora de este joven se generó en la experiencia personal con un programa intra-emprendedor que identificaba el potencial dentro del capital humano de las empresas. El emprendimiento corporativo consistía en un plan de formación dentro de las empresas con los conceptos básicos y la organización de acciones para diseñar nuevos productos que surgen del capital humano de la empresa a modo de concurso interno. El emprendimiento promovía el trabajo en equipo y motivaba a las empresas para que crearan un fondo de nuevas ideas desde la empresa. El emprendimiento integraba la innovación y el emprendimiento como parte de la cultura organizacional de la empresa. En palabras de nuestro joven emprendedor *“es negocio hacer negocio dentro de la empresa”*.

El programa EMPREDEN parte de estos principios para el desarrollo de las economías locales. Con esta intención, en primer lugar, se llevó a cabo una convocatoria abierta para la captación de emprendedores y en segundo lugar se

puso en práctica una metodología orientada al desarrollo de la idea de negocio. Coherente con esta intencionalidad, el programa parte de la tipología de emprendimientos propuesta en la Estrategia, que se acoge al marco de referencia internacional del GEM<sup>32</sup>, y dirige sus esfuerzos hacia los emprendimientos por oportunidad, sobre los emprendimientos por necesidad<sup>33</sup>.

La definición de la Estrategia enmarca el emprendimiento en el epicentro del desarrollo económico y ésta es la razón por la que el emprendimiento y su promoción se ha convertido en uno de los objetivos más perseguidos por las políticas empresariales de muchos países. Una tendencia internacional que recoge EMPRENDEN. Sin duda, en la región Centroamérica, el emprendimiento ocupa un lugar destacado en las estrategias de desarrollo desde hace algunos años. Sin embargo, la presente sistematización recoge el testimonio de muchas instituciones que reconocen elementos novedosos importantes en la definición de emprendimiento que introduce la Estrategia y que es el objeto al que se dirigen las acciones del programa. En este sentido, el Director de Beltrade afirma que “EMPRENDEN nos ha conectado con qué está sucediendo afuera”.

En primer lugar, definir el emprendimiento como una actitud marca una diferencia esencial con la conceptualización de emprendimiento que se ha venido manejando, más cercana a la idea de micro o pequeña empresa. Sin embargo, un consultor señala una diferencia esencial “estamos acostumbrados a acompañar al emprendedor en sus planes de negocios partiendo de que la idea no cambia. La dinámica del emprendedor es más rápida. Es diferente”.

Una consultora de Honduras lo expresaba de la siguiente manera: “Es una experiencia inédita, no habíamos tenido ninguna experiencia similar porque lo vemos (el emprendimiento) muy cerca de la gama de la micro o de gran empresa. El tema de emprendedurismo no se limita a una venta. Ahora surgen emprendimientos de un nivel medio y propuestas tecnológicas que no se daban”. En República Dominicana, algunos actores vinculados al programa comprendían el alcance de estas afirmaciones. Una de las instituciones que integran el ecosistema observaba precisamente que si se analizan los estudios basados en indicadores de logro podríamos abrir los ojos a la realidad de que algunos “emprendimientos como peluquería mueren y generan recursos, pero no desarrollo económico” y añadía que a las mujeres se las “encajonaba” en este tipo de emprendimiento. Esta misma institución insistía en tener en cuenta los índices de evolución de progreso y desarrollo para comprender que “hay que desarrollar el modelo emprendedor pero las condiciones deberían tener unas variables que a menudo no están contempladas”.

Muchas instituciones reconocen que el programa ha contribuido a cambiar la inercia en el trabajo que se venía haciendo: “El año pasado comenzamos a

---

<sup>32</sup> Concebido en 1997 por la London Business School y el Babson College, el primer estudio global del GEM fue realizado por 10 países en 1999. Desde aquel entonces el GEM se ha transformado en un consorcio de 54 equipos nacionales.

<sup>33</sup> El emprendimiento por necesidad se divide en dos tipos: emprendimiento de subsistencia y emprendimiento tradicional; mientras el emprendimiento por oportunidad puede ser: emprendimiento dinámico o emprendimiento de alto impacto. Se puede observar las definiciones en la Estrategia pg 18

proyectar lo aprendido porque nos habíamos convertido en un banco y habíamos perdido el sentido (...) Esta actividad nos enriqueció, nos hizo movernos. Nos habíamos acomodado. Los talleres de aquí los hemos socializado allá y tenemos 500 jóvenes”. EMPRENDEN propone un abordaje del emprendimiento diferente que supone un avance importante para la región; pero también ha supuesto una limitante pues ha requerido un proceso de inducción. En este sentido, Belice, por ejemplo, reconoce el valor de la Estrategia ya que “adaptarlo no es inmediato porque muchos no están familiarizados con la terminología. Muchos tienen que adivinar como llevar a cabo el programa. No es algo a lo que estamos acostumbrados. Así que la Estrategia nos provee una manera más comprensiva de ver el programa”

Como expresara otra organización, este concepto de emprendimiento supone, de alguna manera, priorizar un enfoque más conectado al desarrollo humano en el que “la persona es el centro de todo y crear y ser participativos”. Este enfoque es, además, potenciado por la metodología utilizada que, partiendo de un concepto más integral del desarrollo, propone la participación de todos los actores vinculados al emprendimiento y así es sentido por los protagonistas cuando afirman: “Estamos hacia un nuevo modelo, no digo democracia participativa, pero sí con esfuerzos públicos, privados y de la academia que son incuestionables; porque cuando enfrentamos la pobreza hay que llegar a la raíz de los problemas”. Para un directivo de la institución gubernamental de Belice: “Todos aportan su granito de arena para que al fin del día todos estén entrelazados. Lo que se escucha en Colombia y México es que todos juntos están nutriendo el ecosistema para emprendimiento”.

También los emprendedores manifiestan su satisfacción ante un programa que comprende la importancia de su creatividad y el apoyo del programa para lograr que sus ideas lleguen al cliente. Un emprendedor guatemalteco reconoce que “la mayoría (el cliente) no entendía mi idea” y fue la metodología del programa la que le ayudó a acercar la idea a sus clientes potenciales.

Los actores también han manifestado en esta sistematización que encuentran necesario un cambio de mentalidad en la sociedad centroamericana y que este cambio solo puede producirse si se incide en el sistema educativo: “El programa de emprendedores debe ser incorporado al sistema escolar desde el principio promoviendo la cultura emprendedora. Porque cuando los estudiantes llegan al nivel universitario su habilidad para ser creativos ya no existe. Si empezamos desde temprano en la escuela y los animamos; cuando lleguen al nivel universitario lo van a utilizar”.

De hecho, algunos países como Honduras han tenido dificultades para identificar emprendimientos por oportunidad y ven en ello el reflejo de la falta de mentalidad emprendedora como un problema cultural: “tuvimos incluso que tomar emprendimientos tradicionales porque no teníamos. El tema del emprendimiento hay que desarrollarlo desde más atrás. El programa nos abrió los ojos de que hay otras maneras de hacer las cosas. El problema del emprendimiento por oportunidad es que no ha habido un ecosistema y hay que desarrollarlo para que sepan que tienen una oportunidad. Es cultural y la idea predominante en la sociedad es buscar un buen trabajo. Todos quieren trabajar en una empresa grande, no ser emprendedores”. Esta falta de confianza en el autoempleo es

generalizada y señalada por muchos emprendedores, especialmente los más jóvenes que no encuentran el apoyo necesario en sus familias “mi mamá me decía que por qué no buscaba trabajo”.

Dada esta realidad social, parece recomendable profundizar en la sensibilización social. En El Salvador el ecosistema durante el taller de sistematización proponía incluir medios de prensa en el ecosistema para lograr una mayor incidencia social. Algunos países sí cuentan con actores bien conectados con *mass media*; sin embargo, no todos los ecosistemas poseen este elemento. Existe, en este sentido, una experiencia interesante en República Dominicana con un proyecto de radio. El proyecto organizó un evento de star weekend global, sin fines de lucro, que promovía el emprendimiento. El evento marcó precedente, pero estaba enfocado en tecnología, y originó sinergias importantes. Los jóvenes se mostraban “muy desenfocados” y “decidimos hacer uno que concientizara y que motivara sobre beneficios con casos reales y casos locales”: la iniciativa de “chispa emprendedora” fue una iniciativa motivacional que se celebró en Santiago y luego en Santo Domingo; pero estaba más enfocada en lo emocional: “Hemos tenido muy buena retroalimentación a través de encuestas que mostraban satisfacción por un evento con varios emprendedores y varios temas en un solo día. La idea era poner a la gente en contacto que se produzca el networking”. Esta es una experiencia replicable y con resultados interesantes para la región.

Ahora bien, la motivación en el fomento del emprendimiento no es únicamente aumentar el empleo, sino identificar oportunidades de negocio y de desarrollo económico. El emprendedor identifica las oportunidades porque “el verdadero emprendedor nace” y la metodología de EMPRENDEN sirve para que el emprendedor madure su idea. De alguna manera, fomentar el emprendimiento es poner a pensar al país en las oportunidades de negocio que existen, y lograr que las instituciones canalicen el talento.

De hecho, la metodología para el fomento del emprendimiento resulta especialmente adecuada para identificar emprendedores tecnológicos. Sucede especialmente con jóvenes emprendedores vinculados a las nuevas tecnologías como una oportunidad de desarrollo con valor agregado. Estos jóvenes suelen ser autodidactas y no se encuentran siempre vinculados a instituciones educativas. Muchos se conectan a ideas emprendedoras relacionadas con las nuevas tecnologías o bien ofrecen sus servicios como especialistas en TIC<sup>34</sup>. En República Dominicana, por ejemplo, uno de los grupos emprendedores ganadores del capital semilla llevaba tiempo ofreciendo sus servicios como desarrolladores de aplicaciones. Son autodidactas y reconocen que en su experiencia como desarrolladores habían aprendido lecciones importantes que no habían podido poner en práctica por falta de capital. Gracias al programa EMPRENDEN, la institución puede canalizar este talento para que sea más eficiente y exitoso.

Por lo tanto, una de las características del impulso emprendedor es su capacidad para dinamizar la economía, especialmente vinculada a la juventud. Por un lado, el fomento del emprendimiento puede dinamizar la economía territorial; puesto que las ideas surgen del territorio como una necesidad identificada en el

---

<sup>34</sup> Nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

contexto. Por otra parte, el fomento del emprendimiento sirve para identificar oportunidades de negocio con valor agregado si orientamos los esfuerzos a la identificación de emprendimientos por oportunidad dinámicos o de alto impacto. También en Panamá un grupo de jóvenes, con formación muy diversa, trabajaban por el desarrollo de su idea; pero se mantenían camuflados en trabajos formales. Ellos tenían la idea de invertir en una nueva aplicación, que en muy poco tiempo ha logrado gran número de afiliados. Pero su idea de negocio es tan innovadora que hubiera sido difícil encontrar apoyo institucional y el desarrollo de su idea: “Tenemos un plan a largo plazo. Todos venimos de un background diferente e interdisciplinar (abogacía, arquitectura, ingeniería industrial, mercadeo). La tecnología cambia tanto que uno tiene que estar actualizado”. En Guatemala, otra joven ha logrado desarrollar su emprendimiento sobre el valor agregado del diseño que ha sabido compaginar con la artesanía tradicional de valor etnográfico. En la nueva economía del conocimiento, el valor agregado reside en aspectos vinculados al talento y no a una producción intensiva. El fomento del emprendimiento puede captar estos talentos para el desarrollo económico de Centroamérica. Además la promoción de la cultura emprendedora capitaliza la potencialidad productiva de la juventud y genera una inclusión productiva de una categoría social tradicionalmente marginada.



¿Hubieras seguido con tu emprendimiento sin el programa?

*“No siempre a uno le van a dar el trabajo de sus sueños sino que uno también se lo puede buscar. Los obstáculos en mi caso personal eran varios: no tenía capital semilla. Otra de las barreras es que uno, por ser joven, la gente no lo toma en serio o lidiar con los hombres. La gente es demasiado conservadora. No se atreven a ejecutar su idea. Ahí nacen todas las empresas y los negocios. Hay que motivar a los jóvenes. Yo hubiera seguido adelante, pero hubiera topado porque no podía producir zapatos de calidad. No tenía la idea de lo que íbamos a hacer. Era demasiado vivir el día a día.”*

Otro de los factores, para lograr que los emprendimientos seleccionados puedan dinamizar la economía, es la selección de territorios priorizados que representen una oportunidad coyuntural de desarrollo. En El Salvador, por ejemplo, el gobierno tomó esta decisión “en base a la oportunidad y no a la vulnerabilidad”, en palabras de la funcionaria que nos atendía<sup>35</sup>.

En otro testimonio, un emprendedor hondureño señala el desafío de los acuerdos comerciales: “Hemos firmado 7 tratados para que nos manden productos y nosotros no mandamos nada. Tenemos visiones muy cortas”.

---

<sup>35</sup> Se privilegiaron Zacatecoluca y La Unión, ambas ubicadas en zonas de creciente desarrollo y con posibilidades comerciales.



## La promoción y el fomento del proceso emprendedor como un cambio de paradigma.

---

Potenciar la cultura emprendedora supone potenciar una actitud para la indagación de la realidad en busca de oportunidades y necesidades que puedan convertirse en negocio. Es decir que la promoción de una educación abierta a la reflexión y la crítica parece un presupuesto adyuvante de la cultura emprendedora. Requiere para comenzar la capacidad de generar respuestas creativas, que nacen no solo de una capacidad innata sino inducida por el desarrollo de habilidades creativas que pueden fomentarse mediante sistemas educativos abiertos y transigentes con la individualidad. La metodología del programa fomenta esta capacidad “Desde la convocatoria el enfoque es dinámico. El proceso de aprendizaje es nuevo también, con comunicación abierta, con ejemplos que te abren la mente porque compartían ejemplos de grandes emprendimientos. El uso de tecnología, videos, todos los recursos incentivaban a la creatividad, la innovación, otra forma de hacer las cosas”.

La cultura emprendedora presupone también el empoderamiento de los individuos como parte del programa educativo de las nuevas generaciones. Como afirmaba uno de los emprendedores entrevistados: “Yo mismo no le daba valor a la idea”. Otro emprendedor señalaba la importancia de “no desanimarse”. El fomento del emprendimiento debe incorporar herramientas para fortalecer la seguridad del emprendedor, no sobre la base de una autoconfianza vacua sino una autoconfianza amparada en las posibilidades reales y en la adecuación de la idea al mercado: “ Yo no soy testarudo y constante. He tenido que aprender a creer en mi emprendimiento. Yo no tenía la seguridad imponente de que lo mío revoluciona el mundo”. Para este emprendedor la metodología de EMPRENDEN ha reforzado su seguridad y su autoconfianza, pero sobretodo la ha afianzado con herramientas de validación que demuestran que su idea puede funcionar en el mercado y que contribuyen a desarrollarla como negocio.

Sin embargo, la cultura emprendedora no supone únicamente un programa de empoderamiento para los emprendedores; sino un cambio de paradigma social que permita y legitime el emprendimiento como fórmula de crecimiento económico. Es decir, se hace necesario trabajar la sensibilización de una sociedad abierta a la innovación y a la experimentación como valores. Pero no se trata únicamente de la mentalidad social imperante; sino de las condiciones en que el Estado permite el desarrollo de actividades económicas independientes. Existe, de hecho, en la sociedad centroamericana una resistencia al autoempleo como solución sostenible para la generación de ingresos. Y se trata de una resistencia fundamentada en las precarias condiciones de esta economía que se mantiene como economía informal.

La categoría social más capacitada para la innovación es la juventud, sin embargo, no existen mecanismos sociopolíticos que estimulen la actividad económica de la juventud. Durante la presente sistematización se han recogido muchos testimonios de jóvenes emprendedores sobre esta resistencia social. En una región en la que la población joven supera la población adulta resulta contradictorio que no mantenga políticas de estimulación del tejido productivo juvenil. De hecho, la mayor parte de los emprendimientos identificados con el valor



de emprendimientos innovadores han surgido entre la población más joven. Muchos jóvenes emprendedores manifiestan la falta de apoyo de sus familias. Se observa, incluso, que las instituciones no poseen estrategias orientadas a esta clientela. Incluso, los jóvenes emprendedores entrevistados manifiestan cierto aburrimiento en las capacitaciones de EMPRENDEN; puesto que los desafíos tecnológicos han sido insuficientes para ellos al tiempo que resultaban a menudo demasiado abrumadores para la población adulta. Parecería recomendable una adaptación metodológica que pudiera convertir en oportunidad esta discrepancia.

La sensibilización parecería, en este sentido, una actividad necesaria para fomentar la cultura emprendedora. En Belice, el responsable de la institución implementadora del programa reconoce: “Nos dimos cuenta que Belice tiene mucho que hacer en los medios. No se ve un cortometraje que diga quiero ser un emprendedor. Vimos un cortometraje muy inspirador en las capacitaciones”. En el hilo de esta misma entrevista se reflexionaba también sobre la necesidad de desarrollar un “currículo especializado en la academia”. De hecho, con la implementación de EMPRENDEN la institución comprende que “si apoyamos el emprendimiento hay que tratarlo de manera diferente. Es una manera de pensar que se trata de cambiar”.

De hecho, los programas orientados a la asesoría empresarial de micro y pequeñas empresas concentran su energía en las condiciones de la empresa. Sin embargo, en el programa, uno de los aspectos más destacables de la metodología es el referido al desarrollo de la idea de negocio. En palabras de un emprendedor “La metodología ayuda a innovar lo que haces, porque al testear tu idea de negocio, tú mismo vas innovando sobre tu idea.” Se trata de una metodología que conduce y acompaña la generación de ideas para adecuarla al contexto en el que la idea ha de convertirse en negocio. La idea del emprendedor surge del contexto pero como reconocen muchos emprendedores “no hay que enamorarse de la idea” sino que hay que someter la idea a la validación con la realidad del mercado. De esta forma “la metodología permite reducir los riesgos” y desarrollar ideas más aterrizadas con el mercado. Es el caso, por ejemplo, de un emprendimiento guatemalteco que partía de una idea surgida en la experiencia laboral de la emprendedora. La emprendedora trabaja en agencias de empleo y comprendió la necesidad de generar una herramienta para elaborar curriculum. Sin embargo “En nuestro caso planteamos un proyecto inicialmente que se ha transformado, ha ido migrando a algo que en realidad no se había identificado todo el potencial que tiene. La idea se identificó con el contacto humano, con el acompañamiento de las personas que buscan empleo y se les ofrece un coaching para que encuentren empleo”. Otro emprendedor lo expresa muy adecuadamente cuando afirma que la metodología “abrió mi mente a más estrategias y técnicas para encontrar el negocio y también a reconocer que no debo amar demasiado mi producto; pero sí ser guiado por lo que ahora necesita mi cliente”. También los consultores comprenden la importancia de desarrollar la idea: “Hay gente que se aferró a su idea y no quiso cambiarla. Y quedó fuera. No podemos invertir en personas que no tienen apertura al cambio. Hay que estar abierta al cambio porque se dieron ideas para mejorar y para mí que esas personas se queden fuera. La mayor debilidad de los emprendedores es que no le dan el giro a lo que la gente necesita”.

## La gestión del conocimiento en todas las etapas del programa.

---

Pese a que el programa propone un enfoque de trabajo bastante innovador para la región en cuanto a la conceptualización del emprendimiento y la metodología: lo cierto es que se fundamenta en experiencias previas dentro y fuera de la región. En primer lugar, la propuesta de EMPRENDEN nace del análisis previo diagnóstico que establece las necesidades y debilidades existentes. Ante las necesidades detectadas, Cenpromype busca modelos que puedan responder a las mismas entre las experiencias más cercanas que garanticen la mayor proximidad en las condiciones y circunstancias. Es así como localiza el modelo de Chile y Colombia, ambos amparados en experiencias próximas y exitosas.

En este sentido, Las instituciones involucradas en la estrategia nacional de Panamá comentan la experiencia de cooperación con Colombia en los siguientes términos: “ha sido interesante contar con la experiencia de Colombia. Ha ahorrado mucho tiempo. Tenía su secuencia para avanzar con el proceso. Siempre había un espacio para que la institución contara lo que hace y un acuerdo en terminología. Lo bueno es que se tenía claro lo que se tenía que conseguir y una metodología clara”. Para Belice la visita a Colombia sirvió para comprender el alcance de la propuesta “nos han invitado a Colombia, y hemos trabajado con sus consultores, y eso nos ha ayudado a comprender lo que no existe en Belice”. Contar con un modelo en Colombia sirvió para adaptar la estrategia a la realidad de cada país: “Nos presentaron un modelo que en Colombia funciona y fuimos trabajando con talleres y hemos construido la política a la medida de nuestra realidad. En lo personal, no sabía nada de emprendimiento y fuimos aprendiendo todos: cuál era la clasificación y la participación que todos podíamos tener. Si nos identificamos como actores se va a volver un compromiso de cómo lo hacemos y quiénes lo hacemos. Ha ayudado mucho poder partir de un modelo”.

En la implementación, el programa asume también el compromiso de garantizar la continuidad del proceso y recoge a los actores de cada país que ya estaban involucrados en el fomento del emprendimiento. Como afirmara el responsable del proceso en República Dominicana, el programa enlaza con “toda una historia vinculada al tema”. En Panamá se registra una práctica interesante que es haber alternado la sede del trabajo entre las distintas instituciones para impedir el centralismo del gobierno “ir donde tu colega hace su labor, también hacía la diferencia”.

La conformación del ecosistema perseguía un mayor involucramiento y empoderamiento de los actores. Pero también garantizaba la inclusión y la participación de todos los intereses en la elaboración de la estrategia nacional. En palabras de los participantes de República Dominicana “involucrar todas las instituciones y programas fue una apertura justa, democrática y neutral con un beneficio equitativo, incluso con los que no estaban en el entorno”. De manera que las estrategias nacionales recogieran no solo la experiencia previa y las lecciones aprendidas en toda esta experiencia, sino los intereses de nuevas instituciones que pudieran aportar nuevos enfoques al proceso. En Guatemala, se valora también la construcción de espacios de diálogo entre el sector público y el sector

privado: “es valioso que en Guatemala se ponga a un grupo de instituciones públicas y privadas a pensar en una realidad”.

La conformación del ecosistema y su funcionalidad estaba ligada en el programa a la conformación de una metodología de *gobierno abierto*. El modelo de *gobierno abierto* fue asumido por Colombia como un modelo de transferencia y resulta un concepto fundamental para lograr la participación de la sociedad civil en la estrategia del Estado, por encima del gobierno coyuntural. De hecho, el sentir de las organizaciones de la sociedad civil en todos los países es que el retraso en el desembolso del capital semilla puso a prueba la credibilidad del proceso: “se retrasa la entrega de dinero y hubo un rumor sobre la credibilidad y que estaban siendo utilizados. Hubo que buscar mecanismos que impidieran el rumor, el silencio informativo, la falta de transparencia que serían, en realidad, parte de ese gobierno abierto”.

En cuanto a la metodología implementada por el programa partía de la retroalimentación y la validación del contexto. En palabras de un emprendedor: “No necesariamente lo que es bueno para ti es lo que funciona en el mercado. Yo salgo a verificar si mi idea satisface una necesidad”. De alguna manera, la capacitación partía de la competencia y de la experimentación: “no todo tiene que estar perfecto para que funcione, aunque no esté completo experimenta, pregunta, busca tus clientes. No desarrolles, busca algo que exista para probarlo y llévalo al mercado. En lugar de salir a vender, busca algo que te sirva y sal al mercado”. Esta metodología permitía un análisis de factibilidad ajustado al contexto pero también: “El costo se me ha reducido a la mitad y el tiempo también”. Lo más valorado positivamente era que la capacitación era práctica, vivencial y se aplica directamente.

La metodología permitía reducir los tiempos, gastar menos dinero y menos tiempo para saber si va a funcionar y si existe una demanda real del mercado. La metodología es dinámica y aceleradora. Sin embargo, hubo una buena cantidad de emprendedores en un nivel muy básico, e incluso mucho emprendimiento por necesidad y mucha comercialización, que no respondían a esta metodología. La dinámica era más innovadora y el énfasis se centraba en validar el cliente. Exigía del emprendedor cierto nivel educativo porque el consultor no resolvía sino que asesoraba; pero la validación estaba en manos del emprendedor. Los consultores reconocen que “desde el principio se nos convocó y se nos dieron a conocer las funciones que asumiríamos que no iba a ser hacer el trabajo, sino acompañarles en el proceso y que ellos pudieran aprender del proceso y cómo dejarles practicar”. Para la Asociación de Gerentes de Guatemala, una organización con una dilatada experiencia en asesoramiento empresarial, “lo más valioso es el acompañamiento”.

Algunos emprendedores afirman que esta capacitación les ha ofrecido mayor empoderamiento: “Antes me daba vergüenza buscar asesoría y ahora busco 7 o 8 opiniones antes de cualquier cosa”. Además se han generado dinámicas de intercambio e interacción entre los emprendedores: “Lo que más me gustó fue la oportunidad de hacer networking. Había mucha gente como yo y conocí otros emprendedores que ahora me ayudan”. En efecto, se valora positivamente compartir con los otros grupos y recibir feedback “siempre alguien tiene alguna idea que pueda mejorar el producto o mejorar tu servicio. Me gustó que la

dinámica de trabajo no fuera personal sino en grupo porque pudimos ayudar y colaborar”. En cierto sentido, se registra un aprendizaje cooperativo. Se registra interacción entre los emprendedores que se conocieron en las capacitaciones y también los consultores conectan unos con otros. Además contactan con otras entidades, de manera que se amplía la red de contactos y las oportunidades.

No obstante, la heterogeneidad de emprendimientos es también una de las críticas a la metodología del programa. En general, hubo una variedad muy amplia en el perfil de los emprendedores, desde estudiante universitarios a niveles de educación básica. Algunos foros recomiendan segmentar para próximas ediciones los emprendimientos, bien en sectores de acuerdo al tema del emprendimiento o por grado de madurez. De hecho, los consultores reconocen que “No somos todos expertos en todo. Y sería bueno que hiciéramos el esfuerzo de apoyarnos para una base de datos con nuestras principales habilidades o contactos”.

Finalmente, la réplica de la metodología se ha verificado antes de concluir la implementación. Por ejemplo, en El Salvador, la institución que implementa la asesoría empresarial, Fiagro, ha replicado el modelo en Honduras, en San Pedro Sula. Ahora bien, reconocen que de alguna manera han “tropicalizado el modelo”, especialmente, adaptándolo a las condiciones de emprendedores con menos acceso y formación tecnológica.

### Lecciones aprendidas y recomendaciones

---

- **El concepto de emprendimiento que maneja la Estrategia Regional acompañada por Cenpromype pone en valor la actitud del emprendedor y su capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en el entorno. Esto supone una oportunidad para la inclusión productiva de la juventud y para el desarrollo productivo del país.**
  - **La presente sistematización recoge el testimonio de muchas instituciones que reconocen elementos novedosos importantes en la definición de emprendimiento que introduce la Estrategia y que es una conexión con las propuestas a nivel internacional. Los testimonios demuestran que hasta el momento el fomento del emprendimiento se estaba trabajando fomento a la micro y pequeña empresa. Para la prevención de la violencia los valores agregados del emprendimiento frente al fomento de la micro empresa se fundamentan en factores de protección como la autoestima o el cambio en las relaciones socio-económicas.**
  - **Los actores también han manifestado en esta sistematización que encuentran necesario un cambio de mentalidad en la sociedad centroamericana y que este cambio solo puede producirse si se incide en el sistema educativo y se profundiza en la sensibilización**
-

---

social. Desde el punto de vista de la prevención de la violencia juvenil una campaña de sensibilización sobre el valor productivo de la juventud sería fundamental, al tiempo que las habilidades y competencias presentes en la promoción de la cultura emprendedora forman parte de las demandas analizadas.

- La falta de confianza en el autoempleo es generalizada y señalada por muchos emprendedores, especialmente los más jóvenes que no encuentran el apoyo necesario en sus familias ni en el Estado y esta constituye una de los factores de riesgo para la juventud de la región.
- La metodología para el fomento del emprendimiento resulta especialmente adecuada para identificar emprendedores tecnológicos. Sucede especialmente con jóvenes emprendedores vinculados a las nuevas tecnologías como una oportunidad de desarrollo con valor agregado. Estos jóvenes suelen ser autodidactas y no se encuentran siempre vinculados a instituciones educativas ni necesariamente pertenecen a sectores económicamente privilegiados como hemos podido comprobar con grupos emprendedores concretos. Gracias al programa EMPRENDEN, la institución puede canalizar este talento para que sea más eficiente y exitoso.
- Una de las características del impulso emprendedor es su capacidad para dinamizar la economía, especialmente, vinculada a la juventud.
- En la nueva economía del conocimiento, el valor agregado reside en aspectos vinculados al talento y no a una producción intensiva. El fomento del emprendimiento puede captar estos talentos para el desarrollo económico de Centroamérica.
- Con la metodología implementada en el programa es posible validar el negocio y su viabilidad en el mercado, sin tener que superar un largo proceso que aumenta la vulnerabilidad del negocio y pone en peligro sus posibilidades de supervivencia. En este sentido, los consultores capacitados en la metodología reconocen que nunca antes “habían sido orientados a trabajar desde la idea de negocio”.
- De hecho, en los talleres de sistematización surge la idea de que si los bancos conocieran la naturaleza del emprendimiento podrían diseñar productos y servicios para emprendedores e, incluso, adaptadas a cada clase de emprendedor. Por esta razón, consideran que la sensibilización debe ir de la mano del fomento, si lo que se pretende es ofrecer una oportunidad a las personas que pueden ocasionar un cambio.
- También se señala que es necesaria la sensibilización del propio

emprendedor que, frecuentemente, carece de la confianza en sus posibilidades para desarrollar su idea. En este sentido, se considera que el ejemplo a través de los emprendedores de éxito es importante.

- En todos los países, se consideraba interesante poder involucrar al ministerio de educación.

- La conformación del ecosistema ha logrado un mayor involucramiento y empoderamiento de los actores; al tiempo que favorece la inclusión y la participación de todos los intereses en la elaboración de la estrategia nacional.

- Los gobiernos y la sociedad civil han vinculado la conformación del ecosistema y su funcionalidad con una metodología de gobierno abierto. Colombia asumió el gobierno abierto como un modelo de transferencia para lograr la participación de la sociedad civil en la estrategia del Estado, por encima del gobierno coyuntural. En Colombia, el trabajo orientado a la conformación de un gobierno abierto está involucrado en la estrategia de pacificación y podría constituir un precedente muy interesante para la cultura de paz en Centroamérica.

- La metodología implementada por el programa partía de la retroalimentación y la validación del contexto y permitía un análisis de factibilidad. Lo más valorado positivamente era que la capacitación era práctica, vivencial y se aplica directamente.

- La metodología permitía reducir los tiempos, gastar menos dinero y menos tiempo para saber si va a funcionar y si existe una demanda real del mercado. La metodología es dinámica y aceleradora. Sin embargo, hubo una buena cantidad de emprendedores en un nivel muy básico, e incluso mucho emprendimiento por necesidad y mucha comercialización, que no respondían a esta metodología. La dinámica era más innovadora y exigía del emprendedor cierto nivel.

- Se han generado dinámicas de intercambio e interacción entre los emprendedores, favorecidas por las dinámicas de trabajo, que son valoradas muy positivamente y han dado frutos de interacción interesantes.

- La heterogeneidad de emprendimientos es una de las críticas a la metodología del programa. Se observa una variedad muy amplia en el perfil de los emprendedores. Algunos foros recomiendan segmentar para próximas ediciones los emprendimientos: en sectores de acuerdo al tema del emprendimiento y por grado de madurez.

- La réplica de la metodología se ha verificado antes de concluir la

## implementación.

- Potenciar la cultura emprendedora supone potenciar una actitud para la indagación de la realidad en busca de oportunidades y necesidades que puedan convertirse en negocio. Se constata que la metodología del programa fomenta esta capacidad en los emprendedores.
  - La cultura emprendedora no supone únicamente un programa de empoderamiento para los emprendedores; sino un cambio de paradigma social que permita y legitime el emprendimiento como fórmula de crecimiento económico. Se hace necesario trabajar la sensibilización de una sociedad abierta a la innovación y a la experimentación como valores; así como las condiciones en que el Estado permite el desarrollo de este tipo de actividades económicas.
  - La categoría social más capacitada para la innovación es la juventud, sin embargo, no existen mecanismos sociopolíticos que estimulen la actividad económica de la juventud. Durante la presente sistematización se han recogido muchos testimonios de jóvenes emprendedores sobre esta resistencia social. Muchos jóvenes emprendedores manifiestan la falta de apoyo de sus familias. Se observa, incluso, que las instituciones no poseen estrategias orientadas a esta clientela. Los jóvenes emprendedores entrevistados manifiestan cierto aburrimiento en las capacitaciones; puesto que los desafíos tecnológicos han sido insuficientes para ellos al tiempo que resultaban a menudo demasiado abrumadores para la población adulta. Parecería recomendable una adaptación metodológica que pudiera convertir en oportunidad esta discrepancia.
  - La metodología de trabajo conjunto propuesta contiene los principios del trabajo en red puesto que se organiza de acuerdo a las fortalezas de cada organización y distribuye las tareas de manera radial y no de forma piramidal; de manera que cada integrante de la red asume sus propios intereses en el contexto de objetivos comunes y compartidos. Los responsables institucionales de la estrategia reconocen que el trabajo en red es un aspecto medular de la experiencia.
  - Se han señalado, a lo largo de la sistematización, ausencias notables en los ecosistemas de algunos países. Una de estas ausencias es “la voz de los emprendedores”. También se señala que sería deseable una representación intersectorial en el ecosistema. En este sentido el sector educativo se concibe como un aliado estratégico para el fomento integral del emprendimiento en la región. Parece más difícil lograr un trabajo intersectorial que abrir la participación a la sociedad civil. La mayoría de los países
-



---

**señala como una gran debilidad la ausencia del sector financiero y la necesidad de formular una estrategia que involucre al sector.**

---

## **Bibliografía**

---

### **Bibliografía de consulta para Cultura de paz y prevención de violencia**

---

- Asamblea General de las Naciones Unidas. Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz. A/RES/53/243. Nueva York: Naciones Unidas, 1999.
- Azpuru, Dinorah, Ligia Blanco, Ricardo Córdova Macías, Nayelly Loya Marín, Carlos G. Ramos y Adrián Zapata. Construyendo la democracia en sociedades posconflicto: Un enfoque comparado entre Guatemala y El Salvador. Ottawa y Guatemala; Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo y F&G Editores, 2007.
- BRAIDO, P. Prevenir no reprimir. El Sistema educativo de Don Bosco. CCS, Madrid, España 2001. (3 ejemplares)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2007). La juventud en Iberoamérica: tendencias y urgencias (2ª ed.). Buenos Aires: CEPAL.
- CEPAL, 2014, Desafíos para la sostenibilidad del crecimiento en un nuevo contexto externo, Estudio Económico de América Latina y el Caribe.
- CEPAL / OIT, Los programas de transferencias condicionadas y el mercado laboral, Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe, n° 10, Mayo 2014.
- CEPAL, Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2014
- CIAN, L., El Sistema Educativo de Don Bosco. CCS, Madrid, 2001. (3 ejemplares).
- Comins Mingol, Irene, Cultura para La paz, hacia Una búsqueda del reconocimiento, Jornades de Foment de la Investigació, Universitat Jaume I.
- Dicasterio de la Pastoral Juvenil Congregación Salesiana. Actas del Congreso Internacional: Sistema Preventivo y Derechos Humanos. Roma 2009. (3 ejemplares).
- De León-Escribano; Carmen Rosa. Instituto para la Enseñanza del Desarrollo Sostenible (IEPADES). "Violencia y género en América Latina".
- Federación Iberoamericana de Ombudsman (FIO). (2005). III Informe sobre derechos humanos. Niñez y Adolescencia. Madrid: Trama.
- Galtung, Johan, Violencia cultural , Gernika Gogoratuz, documento n° 14.
- Gartner R. The victims of homicide: a temporal and cross-national comparison. American Sociological Review, 1990
- Gilligan, James, Para una teoría de la violencia: Un enfoque epidemiológico de la violencia, Serie Materiales para la Discusión, n° 5, año 2001.
- Gilligan, James. Violence. Reflections on a national epidemic 1st Vintage Books ed., 1997 Traducción de Ximena Valle Reproducido por Asociación Bienestar Yek Ineme Publicación sin fines de lucro y sólo para su difusión educativa, con apoyo de ICCO (Holanda) y Diakonía (Suecia). San Salvador, abril de 2001.
- Hobsbawm, E. (1995). Historia del Siglo XX (1ª ed). Barcelona: CRÍTICA, S.L.
- Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2013. Resumen de América Latina y el Caribe. Instituto Internacional de Estudios laborales.



- Krauskopf, Dina “La construcción de políticas de juventud en Centroamérica” [en línea]. Flasco, <<http://centroamericajuven.org/?q=node/3105>> [consulta: 5 junio 2013]
- Lampert, M. P. (2003). Programas y políticas para la participación y desarrollo de la juventud. Con acceso del 29 de Mayo de 2013, recuperado de CVGobernabilidad, comunidad virtual de desarrollo humano e institucional <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=2531>
- LENTI, A., Don Bosco: Historia y carisma. Volúmenes 1 y 2. Editorial CCS, Madrid, 2011.
- MATA VEGA, M., CUERNO CLAVEL, L. Y CATHOLIC RELIEF SERVICES. Construcción de paz y justicia. Manual de capacitación de CRS. CRS, San Salvador. 2005. (3 ejemplares).
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Plan de acción nacional de empleo juvenil 2012-2024 El Salvador. El Salvador adelante. Programa de gobierno para la profundización de los cambios. San Salvador, 5 de noviembre de 2013.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Informe Estadístico Julio 2014. Oficina de Estadística e Informática.
- MORA, MINOR (2000): «Modalidades de participación de la juventud en Costa Rica». Documento base presentado para el Taller 2000: Worldwide Workshop on Youth Involvement as a Strategy for Social, Economic and Democratic Development. San José: Ford Foundation.
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (1969). Convención americana sobre derechos humanos y suscrita en la conferencia especializada interamericana sobre derechos humanos. Departamento de derecho internacional. Washington D. C.: OEA
- OIT, Informe sobre el trabajo en el mundo, 2014: El desarrollo a través del empleo.
- OIT, La crisis del empleo juvenil: Un llamado a la acción, Resolución y conclusiones de la 101.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, Ginebra, 2012.
- OIT, Tendencias mundiales del empleo 2013.
- OIT, Informe sobre el trabajo en el Mundo. El desarrollo a través del empleo. Resumen ejecutivo. Mayo, 2014.
- Organización Iberoamericana de Juventud (2005). Convención Iberoamericana de derechos de los jóvenes. Con acceso el 1 de Junio de 2013, recuperado de [http://www.crin.org/docs/FileManager/ibero\\_american\\_convention\\_youth.pdf](http://www.crin.org/docs/FileManager/ibero_american_convention_youth.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Con acceso el 1 de Junio de 2013, recuperado de [http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (1989). Convención sobre los derechos del niño. Con acceso del 3 de Junio de 2013, recuperado de <http://www2.ohchr.org/spanish/law/crc.htm>
- Organización de las Naciones Unidas. (2012). Informa sobre la juventud mundial 2012. Con acceso el 4 de Junio de 2013, recuperado de <http://www.un.org/es/globalissues/youth/>
- Organización Panamericana de la Salud. Informe mundial sobre la violencia y la salud: resumen. Washington, D.C.: OPS, 2002.
- Primera fase de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información. Documento WSIS-03/GENEVA/4-S. 12 de mayo de 2004.
- PNUD, Informe sobre desarrollo humano para América Central, 2009-2010.
- Rubin, Gayle. “El Tráfico de mujeres: notas sobre la «la economía política» del sexo”. Nueva Antropología, Vol. VIII, No. 30, México 1986.
- Rodríguez, E. (2003). Políticas Públicas de Juventud en América Latina: Empoderamiento de los Jóvenes, Enfoques Integrados, Gestión Moderna y Perspectiva Generacional; texto presentado en el Seminario Internacional "Producción de Información y Conocimiento para la Formulación e Implementación de Políticas Públicas de Juventud", Manizales, Colombia.

- Rodríguez, E. Jóvenes y violencias en América Latina: Priorizar la prevención con enfoques integrados. *Rev.latinoam.cienc.soc.niñez juv* 5(2): 539-571, 2007
- Sánchez Cardona, Mariela, “La cultura de la paz: teorías y realidades” *Pensamiento jurídico* n° 26, octubre 2009.
- Shaw, Margaret, *Invirtiendo en los jóvenes: Políticas internacionales para prevenir la delincuencia y la victimización*, Centro Internacional para la Prevención de la Criminalidad.
- Schweinsteiger-Solis, Patricio, *Prevención de la violencia, transformación en el conflicto y justicia restaurativa*, Prolegómenos, agosto 2009.
- Theidon, Kimberly. “Género en transición: sentido común, mujeres y guerra”. *Análisis político* n° 60, Bogotá, mayo-agosto, 2007: págs. 3-30.
- Timmons, J. A. (1998). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the twenty first century*, 2a edition. Irwin - Mc Graw Hill.
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). Consejo Ejecutivo. 155ª reunión. 155 EX/50. PARIS, 29 de septiembre de 1998
- United Nations Children’s Fund. *Children at risk in Central and Eastern Europe: perils and promises*. Florence, International Child Development Centre, 1997 (The Monee Project, Regional Monitoring Report, No. 4).
- Unnithan NP, Whitt HP. Inequality, economic development and lethal violence: a cross-national analysis of suicide and homicide. *International Journal of Comparative Sociology*, 1992, 33:182–96
- World report on violence and health, Edited by Etienne G. Krug, Linda L. Dahlberg, James A. Mercy, Anthony B. Zwi and Rafael Lozano. World Health Organization, Geneva, 2002
- *Youth entrepreneurship: Theory, Practice and Field Development* A Background Paper Prepared for the W. K. Kellogg Foundation Youth and Education Unit By Integral Assets Consulting, Inc. September, 2006

### Bibliografía metodología de sistematización:

- FAO, 2005. Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica.

### Documentación interna del proyecto

- CENPROMYPE, Propuesta de proyecto “Fomento Integral del Emprendedurismo en Centroamérica y República Dominicana”, 08/11/2011.
- Informes semestrales de ejecución de proyecto “Fomento Integral del Emprendedurismo en Centroamérica y República Dominicana”.
- Memorando de entendimiento y de cooperación técnica entre la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC – COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica – CENPROMYPE, agosto 2010.