



# SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EXITOSAS DE PROGRAMAS DE APOYO Y CASOS RELEVANTES JOVENES EMPRENDEDORES RURALES EN AMÉRICA LATINA

PROYECTO PILOTO PARA JÓVENES EMPRENDEDORES RURALES.  
PROMOCIÓN DE LA CULTURA EMPRENDEDORA

ARGENTINA

## I. Identificación de la experiencia

El “Proyecto piloto para Jóvenes Emprendedores Rurales. Promoción de la cultura emprendedora” (PJER), es una iniciativa del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), instrumento de inversión pública de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (SAGPyA).

El objetivo del PROSAP, es desarrollar las economías regionales con foco en el sector agro-industrial y especial atención a los medianos y pequeños productores, emprendedores y empresarios rurales, mediante el aumento de la productividad, de los volúmenes de venta y de la competencia en el comercio nacional e internacional. Implementa, a nivel provincial y nacional, proyectos de inversión pública social y ambientalmente sustentables, incrementando la cobertura y la calidad de la infraestructura rural y de los servicios agroalimentarios. Para su operatoria cuenta con recursos del Estado Nacional, de los Estados Provinciales y de préstamos concedidos por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos<sup>1</sup>, dependiente del Ministerio de Economía de la Nación está encargada de regular, facilitar, fiscalizar y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, pesquera, forestal y la industria de alimentos y bebidas del país, coadyuvando a la competitividad e innovación del sector en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social.

## II. Antecedentes generales

Denominación del Proyecto: Proyecto piloto para Jóvenes Emprendedores Rurales. Promoción de la cultura emprendedora”

Subsector: Generación y Transferencia de Tecnología

Grado de avance: Proyecto piloto finalizado.

Localización: Todo el territorio argentino, con focalización en jóvenes del medio rural

Objetivos Generales y Específicos

Los objetivos generales del proyecto son:

- Promover la permanencia de los jóvenes rurales, reducir la migración y fortalecer el desarrollo sostenible del sector agropecuario argentino.
- Fortalecer instituciones del medio rural para que impulsen políticas, programas y servicios orientados a la juventud rural.
- Desarrollar el espíritu emprendedor de los jóvenes rurales, promoviendo la diversificación productiva y la actividad innovadora a través de la creación de nuevos negocios.

Los objetivos específicos del proyecto son:

- Establecer en organizaciones del medio rural una red de servicios de apoyo a la actividad emprendedora de los jóvenes rurales.
- Desarrollar en los jóvenes rurales la motivación, la capacidad para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios y las competencias y habilidades para emprender y gestionar nuevas empresas.

<sup>1</sup> En octubre de 2009, mediante el Decreto 1367/2009, se crea el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, en tanto que mediante el Decreto 1370/2009, se crea la Secretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, de la cual pasa a depender el PJER. El cambio significó otorgar mayor relevancia institucional a las acciones destinadas a la población objetivo. Cabe aclarar que durante el año 2009 el Proyecto fue ejecutado con fondos correspondientes a la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar. En la actualidad está en etapa de rediseño y aprobación el nuevo PJER (2010-2013).

- Contribuir a la creación de emprendimientos innovadores de carácter agropecuario, agroindustrial y de servicio, con valor demostrativo y de validación tecnológica que a modo de experiencia piloto logren un efecto multiplicador.
- Desarrollar en la juventud rural nuevas capacidades de liderazgo y competencias para la resolución de los problemas productivos, económicos y sociales de sus comunidades.

Componentes:

| Componentes                                 | Actividades   |
|---|---|
| 1. Fortalecimiento Institucional            | 1.1. Coordinación<br>1.2. Desarrollo Organizacional y Gestión en Red  |
| 2. Desarrollo de Competencias Emprendedoras | 2.1. Difusión y Sensibilización<br>2.2. Capacitación  |
| 3. Apoyo a Nuevos Emprendimientos           | 3.1. Servicios de asistencia técnica y consultoría<br>3.2. Promoción de proyectos demostrativos<br>3.3. Acceso a Redes y Mercados de Agronegocios |

Estrategia del Proyecto:

La estrategia del proyecto está orientada a brindar capacidad institucional a las organizaciones rurales para generar políticas de fomento destinadas a la juventud. El proyecto utilizará criterios de intervención, valorando y fortaleciendo las organizaciones sociales existentes en el medio rural, atendiendo al concepto de desarrollo local tanto en la planificación como en la ejecución de acciones, fomentando sinergias entre instituciones públicas y privadas y articulando esfuerzos con el fin de potenciar los impactos.

Participarán del proyecto las organizaciones de productores, trabajadores rurales y ONG existentes en el medio rural argentino. En cada región se trabajará con las instituciones comprometidas con el desarrollo de la juventud rural.

El proyecto propone crear un conjunto de servicios e incentivos para estimular y apoyar a numerosos jóvenes en la creación de nuevos negocios, y reducir el impacto de los obstáculos que existen para el desarrollo de los mismos.

El Proyecto tiene alcance nacional, pero la ejecución de las acciones será de base local. Para ello cuenta con una metodología de aplicación descentralizada en cada centro local, con un "Kit" de servicios ejecutados por los recursos humanos de las instituciones miembros de la red que actúan como formadores y consultores a quienes se les transferirán las capacidades para ejecutar el proyecto.

Mediante las actividades de difusión y sensibilización se pretende motivar a la población objetivo en el desafío de emprender un proyecto independiente, aumentando la cantidad de jóvenes dispuestos a iniciar una actividad empresarial. Las actividades de capacitación, generadas en los Centros de Desarrollo Emprendedor (CDE), transferirán las herramientas que permitan identificar oportunidades, acceder a redes de apoyo, desarrollar comportamientos emprendedores, formular diagnósticos, preparar planes de negocios y gestionar la microempresa.

Las actividades de asistencia técnica y de apoyo a proyectos buscarán consolidar nuevas empresas que diversifiquen, industrialicen ó modernicen la producción, mediante servicios innovadores en puntos críticos de la cadena de valor constituyendo un efecto visible y de contagio hacia la comunidad.

Una vez finalizada la ejecución del proyecto, mediante esta estrategia de intervención, quedará en el medio rural organizaciones fortalecidas institucionalmente, con programas, acciones y servicios dirigidos a los jóvenes rurales orientados a promover la creación de empresas.

Metas esperadas:

Las metas esperadas para la prueba piloto son:

|  | Final del piloto |
|--|------------------|
| Jóvenes alcanzados por actividades de Difusión         | 10.000           |
| Jóvenes alcanzados por actividades de Sensibilización  | 4500             |
| Jóvenes Capacitados                                    | 2000             |
| Jóvenes con asistencia técnica y consultoría           | 1000             |
| Centros de Desarrollo Emprendedor para Jóvenes Rurales | 10               |

Beneficiarios:

Los beneficiarios del proyecto son los jóvenes rurales argentinos. Son considerados "jóvenes" de acuerdo con la definición de la Dirección Nacional de Juventud, aquellas personas que se encuentran entre los 15 y los 29 años de edad. Los beneficios alcanzan aproximadamente a 1000 jóvenes en forma directa, 2000 que recibirán capacitación y 4.500 en forma indirecta a través de las actividades de sensibilización

Período de ejecución:

En un principio el período de ejecución del proyecto fue pautado por el término de un año (12 meses). A dicho período se le sumaron dos extensiones anuales.

### III. Origen de las acciones de apoyo a los y las jóvenes

Hacia el año 2004, se incorpora a la agenda de gobierno la necesidad de generar políticas públicas orientadas a la juventud rural en términos de trabajo, educación, salud, participación y ciudadanía. Particularmente, la Dirección Nacional de Juventud (DINAJU), dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación se vincula inter-institucionalmente con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (SAGPyA) con la intención de trabajar en conjunto las políticas de intervención.

En base a un informe de situación de los jóvenes de la argentina rural, elaborado por Luis Caputo en el año 2000, para la DINAJU, y otros documentos elaborados por PROINDER, que arrojaban escalofriantes índices socioeconómicos sobre la juventud rural, comienza a generarse el equipo del Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales, quienes elaborarían el documento original sobre la idea de elaborar acciones de sensibilización, asesoramiento, capacitación, y tutoría orientadas hacia la juventud rural en vinculación con el emprendedorismo y mundo del trabajo.

Los indicadores de evolución demográfica argentina mostraban un marcado proceso de urbanización (que acompañaba la tendencia internacional), pero presentaban aspectos preocupantes desde el punto de vista del desarrollo sostenible agropecuario. Esta tendencia reconocía diversas causas, aunque las más relevantes implicaban; la búsqueda de una mejor calidad de vida y acceso a servicios, y el desempleo producto del proceso de cambio tecnológico y el nuevo modelo productivo en el sector agropecuario<sup>2</sup>. En este sentido, la falta de oportunidades para encontrar medios de vida en las actividades tradicionales se volvía una de las causas más notable del despoblamiento y deterioro en la calidad de vida rural.

El estudio de Caputo<sup>3</sup> reflejaba que para el año 2000, a pesar del aumento de la población joven sobre el total del país, la juventud rural había disminuido. Si para la década del '70 el total de juventud rural era de 23.2%, en los '80 había disminuido a 16.7% llegando en el año 2000 a representar el 10.2% en un fuerte proceso de desruralización. Así se verificaba en los ámbitos rurales un importante vaciamiento generacional, fundamentalmente de adolescentes, generado fundamentalmente por la escasez de servicios orientados a la juventud.

<sup>2</sup> Durante la década del '90 se produjo en la Argentina una notable disminución del número de empresas en distintas regiones, con énfasis en las unidades de producción agropecuarias y en las pequeñas y medianas empresas industriales.

<sup>3</sup> Caputo Luis (2000) "Informe de situación juventud rural argentina" Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente de la Nación.

Paralelamente la desocupación y la falta de inserción productiva tenían mayor impacto en la población joven, ya que se encuentran en una etapa de la vida donde, en general, deben tomar decisiones de inserción laboral; accediendo a un empleo, generando nuevos emprendimientos o en su defecto migrando hacia los grandes centros urbanos.

Así, estas tendencias ponían de relieve, nuevamente, la importancia de reconocer simbólicamente y efectivamente la importancia crucial de la juventud rural de cara a cualquier intento de reconversión y modernización del país. Para responder a las demandas emergentes de los nuevos modelos productivos era necesario desarrollar nuevas capacidades y competencias, así como emprender actividades de diversificación productiva por medio de la creación de nuevos negocios.

La estrategia de estímulo a la cultura emprendedora en el ámbito rural:

En este marco, la alternativa de crear un nuevo emprendimiento adquiere razonabilidad económica frente a la escasez de empleos, o a la baja calidad de éstos. Paralelamente la opción de emprender presenta en las condiciones actuales un bajo costo de oportunidad, frente a la perspectiva del empleo.

Establecida la situación problemática de la que se partía, caracterizada fundamentalmente por los datos que arrojaban las investigaciones de Luis Caputo y el Proinder, se elaboró un árbol de problemas y se comenzaron a analizar las alternativas de acción, dando paso al momento de la planificación.

El análisis de todo lo trabajado, dio como resultado considerar el desarrollo de una política de estímulo a la cultura y el espíritu emprendedor, orientada a la juventud rural como posible solución. En este sentido se establecieron como objetivos del proyecto la promoción de la permanencia de los jóvenes rurales en sus territorios, reduciendo la migración y fortaleciendo el desarrollo sostenible del sector agropecuario argentino; estimulando la diversificación productiva y la actividad innovadora a través de la creación de nuevos negocios.

En este marco, se trabajó en la adaptación de los conceptos centrales de la teoría emprendedora y la metodología de abordaje en el territorio, con las instituciones que ya trabajaban el tema sobre emprendedorismo y que eran ampliamente reconocidas y legitimadas en la Argentina. Así, el equipo del PJER se vinculó con la Universidad de San Andrés, la Fundación EMPRETEC, la Universidad de General Sarmiento (UNGS), la Universidad de San Martín (UNSAM), la Universidad de La Plata (UNLP) y la Universidad del Sudeste de la Provincia de Buenos Aires.

En función del análisis de los servicios existentes que se destinaban a las políticas de estímulo del emprendedorismo y la cultura emprendedora, hasta ahora siempre orientados a la empresariedad tecnológica y de origen urbano, se comenzaron a diseñar las herramientas y servicios que debían prestarse orientados al perfil específico.

El desarrollo emprendedor -entrepreneurship- es un área del conocimiento derivado de las ciencias de la administración, que ha generado en los últimos años conceptos y métodos que permiten apoyar de manera consistente y exitosa, los procesos de desarrollo de emprendedores y de creación de empresas. Esta disciplina focaliza su accionar en el emprendedor, creador o fundador de la empresa, en las distintas etapas del proceso de creación (gestación, nacimiento y desarrollo), en el estudio de los factores de éxito y el rol determinante de la motivación, en las habilidades del emprendedor y las oportunidades que el contexto tiene en el aumento de la base empresarial y en la tasa de natalidad de empresas de una localidad, región o país.

La plataforma conceptual de la metodología creada por el PJER se basó en el desarrollo de las competencias emprendedoras. Siguiendo a McClelland (enfoque psicológico), pero también entendiendo al evento emprendedor como resultado de un proceso en donde intervienen diversos factores contextuales e individuales (enfoque sistémico), el PJER se constituyó sobre la premisa "emprendedor no se nace, se hace". En ese marco surgió la necesidad de desarrollar diversas líneas de intervención en el territorio.

En este marco, para las competencias <sup>4</sup> del "núcleo duro", constituidas por los conocimientos específicos de la actividad y los conocimientos técnicos en gestión, se diseñó una línea de capacitaciones en costos, armado de plan de negocios, aspectos financieros, comerciales y servicios de asistencia personal, mentoría, seguimiento y acompañamiento individual de cada proceso emprendedor. Paralelamente, para las competencias del "núcleo blando" constituidas por las herramientas de planificación de negocios y las competencias emprendedoras se desarrolló una batería de servicios de capacitación que llamamos Programa de Formación en Competencias donde se trabajaría; identificación y aprovechamiento de oportunidades, búsqueda de recursos, trabajo en equipo, desarrollo de redes de apoyo, planificación, resolución de problemas, negociación, innovación y creatividad, comunicación, trabajo en equipo y cálculo de riesgos.

<sup>4</sup> Entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que una persona cumpla su rol laboral de manera efectiva y satisfactoria en diferentes contextos sociales.

De esta manera y con el aporte de la teoría emprendedora del ámbito universitario, se diseñaron, junto a técnicos de la SAGPyA formados en el marco de desarrollo local, el cooperativismo y la educación popular, herramientas de intervención específicas para estimular entre los jóvenes del medio rural la cultura y el espíritu emprendedor.

En este sentido y teniendo en cuenta la especificidad del ámbito rural argentino, la dispersión de las poblaciones rurales, pero fundamentalmente la profunda crisis económica, social e institucional que la Argentina atravesaba, sumada a los altos índices de desocupación y pobreza que se mantenían en números escandalosos y particularmente en el ámbito rural, se hacía imperioso destinar acciones desde el Estado hacia dichas poblaciones, históricamente postergadas. En este contexto surgió la necesidad de trabajar en conjunto con instituciones que fueran reconocidas en el medio por su experiencia y calidad en el trabajo de desarrollo rural y la inclusión de los jóvenes al mundo del trabajo.

El entramado institucional de base local para articular la estrategia en el territorio:

El PJER adopta así la estrategia de creación de Centros de Desarrollo Rural (CDE) en instituciones locales reconocidas en el medio rural, donde se articularía, por medio de un Facilitador local, los servicios del proyecto con las demandas de los jóvenes.

En este sentido se traspasarían herramientas y acciones a espacios ya consolidados en el territorio, aportando a la sostenibilidad en el largo plazo, incluso trascendiendo al propio Proyecto, puesto que la promoción de nuevas empresas y emprendedores es un objetivo que requiere acciones sostenidas en el tiempo. Por lo tanto, la generación de capacidades locales y el armado de un sólido entramado institucional fueron actividades que ocuparon un lugar de suma relevancia.

Solo a partir de la generación de acciones en conjunto con instituciones con reconocimiento y aceptación a nivel local se podría generar una llegada profunda y adecuada al territorio y promover la sostenibilidad de las acciones en el mediano y largo plazo. A partir de ello, se estructuró la fundación de cada Centro de Desarrollo Emprendedor en el marco de una institución con reconocimiento local. Asimismo, se promovió que los Centros generaran redes y vinculaciones con otras instituciones del entorno local.

De esta forma, en cada Centro de Desarrollo Emprendedor, se estructuró un entramado institucional que respondía a las características del territorio, concentrando en acciones conjuntas a las instituciones de mayor reconocimiento local

De igual manera, durante la etapa de formulación del proyecto se realizaron reuniones de trabajo con instituciones del sector público y con organizaciones sociales y ONG vinculadas al medio rural. El objetivo principal de las mismas fue comunicar la iniciativa de la SAGPyA, conocer el grado de prioridad que las organizaciones daban a la juventud rural y a la creación de nuevas empresas como estrategia de desarrollo. Dicha metodología logró enriquecer el proyecto con el aporte de diversas instituciones relevantes en el medio rural y el trabajo con jóvenes, como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Nacional de Educación Técnica (INET) que coordina la acción 450 escuelas agropecuarias en nuestro país y el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

En consecuencia, este proyecto incluye objetivos, estrategias y actividades que se relevaron y consensuaron en el período de preparación del mismo. Las alianzas planteadas con otros organismos del sector público - INTA, INET, DINAJU, INAES tienen como finalidad principal potenciar los logros a través de un accionar institucional más articulado y desarrollar acciones en el territorio de manera consistente, evitando solapamientos y duplicación de esfuerzos y recursos.

Población objetivo:

La población objetivo del proyecto son los jóvenes rurales argentinos. Son considerados "jóvenes" de acuerdo con la definición de la Dirección Nacional de Juventud, aquellas personas que se encuentran entre los 15 y los 29 años de edad.

Entendemos por jóvenes rurales aquellos que por razones familiares o productivas se encuentran vinculados al mundo productivo agrícola (juventud campesina) como también a quienes no se vinculan con actividades agrícolas residiendo en zonas rurales.

De igual manera concebimos como jóvenes rurales, dentro de la concepción de nueva ruralidad, no solo a los jóvenes residentes en las pequeñas localidades (hasta 5.000 habitantes) sino también a los jóvenes que a causa de la migración rural se vieron obligados a residir en localidades rur-urbanas<sup>5</sup> y continúan vinculados a la dinámica rural y dependen de ella de alguna manera, puesto que la frontera entre lo rural y lo urbano está en pleno proceso de cambio y transformación.

---

<sup>5</sup> Áreas urbanas inclinadas al mundo de lo rural.

Paralelamente se puede asegurar que en la Argentina “tenemos jóvenes de muy diversa condición social, y los hallamos de un extremo a otro de la sociedad, de un margen a otro, de la miseria al polo tecnológico. Sin embargo, nunca hay que olvidar que la mayoría de ellos, en particular hablando de nuestras sociedades latinoamericanas, son pobres. Por otra parte, esta diversidad, nos exige no generalizar ni realizar extrapolaciones, y no dejar de preguntarnos acerca de los jóvenes, la juventud y la condición juvenil, que son cosas diferentes” (Balardini, 2000, p. 12)<sup>6</sup>.

En este marco los diferentes Centros de Desarrollo Emprendedor construyeron su propio perfil de joven rural, atendiendo a las características particulares de cada zona. En tal sentido, y por su carácter de “Piloto” el proyecto decidió implementar CDEs en zonas beneficiadas del territorio nacional, al tiempo que también se desarrolló en lugares con bajos niveles productivos y de desarrollo económico, poniendo a prueba la metodología diseñada en diferentes contextos, donde los jóvenes se diferenciaban por su realidad socioeducativa y los territorios diferían por sus posibilidades productivas, tecnológicas y de infraestructura.

La participación de los jóvenes en el diseño de las políticas públicas rurales:

Durante el año 2005 desde la SAGPyA se llevaron a cabo distintas actividades orientadas al fortalecimiento institucional de algunas organizaciones rurales. Para ello se implementaron acciones de capacitación y allí el PJER encontró una oportunidad para profundizar su diagnóstico sobre las necesidades y expectativas de los jóvenes rurales.

Respecto al relevamiento de las necesidades y expectativas, se llevaron a cabo en el marco del fortalecimiento institucional, una serie de encuentros para contribuir a la elaboración del proyecto, con jóvenes dirigentes rurales y especialistas en dicha temática en varias localidades con asistentes de 16 provincias. De dichas actividades surgió como demanda central la necesidad de evitar la migración y favorecer el desarrollo de los jóvenes a través de la creación de empresas que constituyan proyectos sustentables que generen ingresos, permitiendo la concreción de proyectos de vida en sus comunidades de origen.

Paralelamente, como experiencia piloto y conjuntamente con la Dirección Nacional de Juventud (DINAJU), se realizó una acción de fortalecimiento institucional de la Secretaría de Juventud de la Federación Agraria Argentina (FAA) y su red de Centros Juveniles Agrarios (CJA). En función de las demandas de organizaciones agrarias se desarrolló un programa de formación en liderazgo y gestión de las organizaciones sociales con el apoyo de PRODERNOA para 30 jóvenes vinculados a distintas organizaciones de productores con representatividad en el NOA y NEA. La experiencia y las conclusiones del trabajo realizado señalaron la necesidad e importancia de impulsar procesos de capacitación que permitieran fortalecer la capacidad de liderazgo de los jóvenes rurales. Dicho liderazgo debía estar orientado a la capacidad de movilización de recursos locales y generación de proyectos productivos y de servicios para el desarrollo local.

En este marco se realizaron en la región de Cuyo dos programas de formación en el desarrollo de capacidades emprendedoras y creación de empresas asociativas, con la participación de 40 jóvenes vinculados a la Federación de Cooperativas Agropecuarias de la Provincia de San Juan -FeCoAgro- entidad de segundo grado que agrupa a 27 cooperativas de trabajo y producción, conformada por pequeños productores agropecuarios que desarrollan actividades de producción de semillas de hortalizas y agroindustria. Estas acciones tuvieron un impacto significativo en lo experimental y sirvieron para dar mayor consistencia y ajuste a las acciones propuestas en el diseño del proyecto.

## IV. Servicios y metodología

Durante el período que abarca desde junio de 2005 hasta septiembre de 2009 el Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales desarrolló una metodología específica de apoyo a la generación de empresas en el medio rural.

Dicha metodología se basó en contenidos generados para otros ámbitos (de corte empresarial y tecnológico) pero contextualizados para las particularidades del público objetivo y el medio de desarrollo del Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales. Asimismo, se crearon también herramientas y enfoques metodológicos específicos para este proyecto. Este desarrollo permitió generar una metodología específica de apoyo a jóvenes emprendedores del medio rural.

<sup>6</sup> Balardini, Sergio (2000), De los jóvenes, la juventud y las políticas de juventud. En: Última Década N° 13. CIDPA. Viña del Mar. En: Caputo Luis (2000) “Informe de situación juventud rural argentina” Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente de la Nación.

## Desarrollo Metodológico del PJER

Nuestra metodología se apoya en cinco pilares: la promoción de un contexto sociocultural de apoyo a la actividad emprendedora; el desarrollo de las competencias emprendedoras de los jóvenes; la ampliación de las redes de apoyo y el capital social de los jóvenes; el acceso a los recursos y el acceso al financiamiento; y el seguimiento constante por parte de consultores de negocios.

En este sentido, mediante las actividades de difusión y sensibilización se pretende motivar a la población objetivo en el desafío de emprender un proyecto independiente, aumentando la cantidad de jóvenes dispuestos a iniciar una actividad empresarial. Las actividades de capacitación, generadas a partir de las demandas recogidas en los Centros de Desarrollo Emprendedor, transferirán las herramientas que permitan identificar oportunidades, acceder a redes de apoyo, desarrollar comportamientos emprendedores, formular diagnósticos, preparar planes de negocios y gestionar la microempresa. Las actividades de asistencia técnica y de apoyo a proyectos buscarán consolidar nuevas empresas que diversifiquen, industrialicen ó modernicen la producción, mediante servicios innovadores en puntos críticos de la cadena de valor, constituyendo un efecto visible y de contagio hacia la comunidad.

Los cinco pilares metodológicos suponen acciones diferenciadas:

### Contexto Cultural

La creación de nuevas empresas es un fenómeno económico-social fuertemente influenciado por su contexto. Aspectos como la valoración social de la actividad empresarial y la visibilidad o no acciones de emprendedores, son factores que pueden deprimir o estimular las ganas de generar una nueva empresa en otros. Por lo tanto, cualquier programa que intente promover la generación de nuevas empresas y acrecentar la base de emprendedores debe trabajar tanto sobre las personas como sobre su contexto socio cultural.

A partir de estas premisas, el proyecto desarrolló un conjunto de acciones que favorecen la construcción de una cultura de apoyo a la actividad emprendedora y a los emprendedores. Para esto, se trabajó en promover la visualización de modelos emprendedores. La mayoría de los cursos y talleres, de capacitación en competencias o de asistencia técnica, incorporaron modelos de rol, es decir, emprendedores exitosos que contaban su experiencia y aprendizajes a los jóvenes que participaban de dichas actividades. Asimismo, se desarrollaron talleres para periodistas y se les facilitaron piezas de prensa con relatos de emprendedores y noticias de las actividades del Centro de Desarrollo Emprendedor. Incluso, en algunos CDE, se desarrollaron micro programas radiales con temas de interés para emprendedores.

Con igual sentido, se generaron actividades promocionales y de sensibilización en escuelas agrotécnicas y en diversas instituciones del medio local. Así, se organizaron Seminarios de Oportunidades de Negocios, Concursos de Planes de Negocios, Concursos de Ideas de Negocios, Ferias de Proyectos Emprendedores, entre otros.

### Competencias Emprendedoras

La creación de empresas es un evento contextual liderado por una persona o grupo de personas. El conjunto de competencias, (habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para poner en marcha un emprendimiento) componen la oferta de emprendedores. Si se pretende incrementar la base de emprendedores, es necesario trabajar sobre el desarrollo de dichas competencias. Desde el PJER, concretamente, se desarrollaron cursos específicos que estimulan el desarrollo de competencias como; trabajo en equipo, asumir riesgos moderados, identificar y aprovechar oportunidades, establecer metas y objetivos, planificar, buscar información, ser flexible, negociar, entre otras.

Estos cursos de capacitación se estructuran a partir de una metodología desarrollada específicamente para que los jóvenes puedan identificar su mejor estrategia para el desarrollo de dichas competencias. Se parte de comprender que la promoción de nuevos emprendedores no se basa en la transmisión de conocimientos codificados, sino en la generación de espacios de aprendizaje de conocimientos tácitos. Por lo tanto, estos cursos se desarrollan en fuerte vinculación con el contexto en el que los emprendimientos serán desarrollados, integrando dicho contexto al propio espacio de aprendizaje.

Cabe aclarar que las competencias emprendedoras son una construcción social, y en ello los procesos de educación, la capacitación y la asistencia técnica juegan un rol importante para desarrollar la cultura empresarial en una comunidad. El proceso de capacitación en competencias se estructuran en base a una metodología centrada en el aprendizaje a partir de la acción y el aprendizaje a partir de la experiencia, en la generación colectiva del conocimiento y con eje en la apropiación de los procesos de aprendizaje (quitando el énfasis en la enseñanza que normalmente tienen los espacios de difusión de conocimientos).



## Redes y Capital Social

Las redes de apoyo y la construcción de capital social son elementos fundamentales para el desarrollo de emprendimientos sustentables. Desde el proyecto se elaboró una metodología para diagnosticar y ampliar las redes de los emprendedores. Dicha metodología se basa en cinco momentos clave del desarrollo de redes de apoyo que se desarrollan en capacitaciones y talleres.

A partir de allí, el trabajo de los facilitadores es permitir que los jóvenes identifiquen sus redes, sus necesidades en términos de contactos y diseñen una estrategia de ampliación de dichas redes bajo los principios de confianza y reciprocidad en el espacio de consultoría.

## Acceso a los Recursos y al Financiamiento

Es sabido que el acceso al financiamiento es uno de los principales obstáculos que enfrentan los emprendedores al momento de poner en marcha sus empresas. Esta circunstancia se agrava en contextos de bajos recursos, caracterizados por redes de apoyo fundamentalmente primarias y una situación patrimonial que resulta insuficiente para el ingreso a los mecanismos de financiamiento bancario.

Durante la experiencia piloto el programa no contó con financiamiento directo. Se intentó vincular a las demandas de financiamiento con otros programas municipales, provinciales y/o nacionales que otorgaran financiamiento, al tiempo que se buscó construir redes empresariales que permitieran el acceso de los productos y servicios a los mercados tradicionales y facilitar el ingreso a nuevos mercados.

A partir de esta situación, desde el PJER se trabajó en un cambio conceptual en lo que hace a la búsqueda de recursos: concentrarse en el acceso a los recursos necesarios antes que en el acceso al financiamiento. En cualquier situación, el problema que los emprendedores enfrentan está en torno a la falta de determinados recursos materiales necesarios para el desarrollo de su emprendimiento (un tractor, panales, fertilizantes, semillas, terreno, mano de obra calificada, etc.) y suelen acotar la búsqueda hacia fuentes de financiamiento que permitan conseguir el dinero necesario para la compra de dichos materiales. Se trata, entonces, de promover una visión distinta de la misma problemática, centrándose específicamente en los recursos necesarios y en las estrategias que permitan conseguirlos.

De esta forma, el PJER promueve el desarrollo de redes de apoyo como fuente de recursos, en el estímulo de la creatividad y el bootstrapping<sup>7</sup> como capacidad fundamental para el acceso a dichos recursos.

## Los Facilitadores

Para acceder a los talleres de capacitación sobre las diferentes competencias emprendedoras y áreas de trabajo (los cinco pilares anteriormente descritos) los Facilitadores relevan la demanda existente en cada CDE y a partir de ella se organiza un programa específico para cada territorio con capacitadores y talleristas coordinados por la Unidad Central<sup>8</sup>.

El seguimiento de cada emprendedor/emprendimiento es realizado por el Facilitador local, quien cuenta con conocimientos específicos sobre emprendedorismo, asistencia técnica y gestión de empresas. Para esto el PJER ha diseñado para acompañar el trabajo del Facilitador una metodología de aplicación descentralizada en cada CDE, mediante un "Kit" de servicios.

"El Kit" es una "caja de herramientas" mediante la cual los Centros de Desarrollo Emprendedor ejecutan el proyecto, realizan los cursos de capacitación y los programas de formación, ofrecen los apoyos, la asistencia técnica y consultoría en cada zona de influencia. El mismo incluye manuales para los participantes de las capacitaciones, manuales para los formadores, manuales para los asesores, consultores y manuales operativos para los Centros de Desarrollo Emprendedor.

---

<sup>7</sup> El término bootstrapping surge de un capítulo del cuento de aventuras del "Barón de Munchausen". En el mismo, se narra que estando el Barón en un pozo muy profundo logró salir por un medio que parecía imposible. Solamente tirando de las tiras que tenía en los costados sus botas para calzárselas (a las que en inglés se las llama bootstraps). El término pasó a tener dos sentidos. El primero, iniciar algo. El segundo, arreglárselas como se puede.

Del primer significado surge la expresión bootear una computadora, de la combinación del primero y el segundo surge el de bootstrapping financiero. No existe una definición única de éste término pero todas remiten a lo mismo; cómo arreglárselas con la menor cantidad de dinero posible durante la puesta en marcha y los primeros años de una empresa. En realidad se pueden encontrar en los diferentes escritos una serie de técnicas o métodos usados por los creadores de las empresas para encontrar recursos, maximizar su uso eficiente, y minimizar el costo explícito asociado con el uso de esos recursos buscándolos dentro de la empresa, consiguiéndolos de otras personas u organizaciones. Ser un explorador de recursos (bootstrapper) es un estado mental.

<sup>8</sup> La Unidad Central del PJER es quien contrata directamente a los técnicos, capacitadores y talleristas. El equipo de capacitadores, talleristas y técnicos es de público conocimiento en los CDE y es el facilitador local quien intermedia entre la demanda de los jóvenes y la oferta de capacitaciones, talleres y asesorías

A su vez, los facilitadores locales cuentan con la supervisión y asistencia técnica de un equipo especialista en creación y consultoría de empresas quienes realizan visitas a los distintos CDE, donde se desarrollan talleres, consultoría individual y consultoría grupal.

Muchas veces, transcurrido un primer encuentro entre los jóvenes y los capacitadores o técnicos del PJER, estos últimos se vinculan vía e-mail con los jóvenes que tienen interés o necesidad de continuar la comunicación y el trabajo por esta vía, sin embargo no accesible para todos los y las jóvenes del ámbito rural. Es importante aclarar que los servicios que brinda el PJER mediante los CDE son totalmente gratuitos y no tienen un límite temporal para su uso y/o consulta. Un emprendedor puede acercarse para resolver un asunto puntual relacionado a su negocio o acercarse con la sola intención de emprender un proyecto productivo e iniciar un proceso de capacitación y seguimiento que se extienda en el tiempo.

Así, los cinco pilares de la metodología se convierten así en un desafío para todos los capacitadores y técnicos del PJER, intentando contribuir a la igualdad de oportunidades entre los jóvenes, mediante la capacitación, el acceso a redes de apoyo y los saberes necesarios para la gestión de un negocio.

## Formación y marco de acción del equipo PJER

### Los capacitadores y técnicos

Los capacitadores y técnicos del proyecto son un equipo formado por docentes y profesionales de las áreas de economía, administración de empresas, ciencia política, comunicación, contabilidad, agronomía y psicología. Están encargados de elaborar en conjunto, los contenidos de los programas de formación, cursos de capacitación y talleres y proponer las herramientas didácticas apropiadas para desarrollar las actividades planificadas por el proyecto en cada uno de los Centros de Desarrollo Emprendedor.

Las metodologías de capacitación para los jóvenes se agrupan en actividades motivacionales, de fortalecimiento del espíritu emprendedor, de acceso a redes, de competencias para la identificación de oportunidades, competencias para el desarrollo emprendedor, formulación de planes de negocios y capacidades para la gestión de la empresa rural. Para ello, y teniendo en cuenta el perfil de los jóvenes rurales, se formularon una serie de elementos de apoyo y recursos didácticos como estudios de casos, ejercicios, problemas, videos, diseño de juegos para el desarrollo de las competencias emprendedoras y pautas para la implementación del modelo de rol.

En este sentido las técnicas de trabajo a utilizar en las capacitaciones están asentadas en un pensamiento pedagógico de “aprender haciendo”, y en tal criterio se basa su metodología, orientada fundamentalmente a lograr que los jóvenes participantes adquieran independencia de criterio, afiancen su actitud emprendedora, desarrollando sus capacidades directivas para el trabajo en equipo siendo actores y no espectadores de un proceso de cambio y desarrollo. En este la metodología de talleres y capacitaciones se plantea activa, problematizadora de la realidad, generadora de criterios libres y actitudes responsables, evitando estimular la recepción pasiva de mensajes.

Para cada acción de capacitación se prepara el material didáctico específico: material de lectura, soporte documental para cada tema modular, guías de trabajo, estudios de caso, ejercicios de aplicación, evaluaciones grupales, juegos de aprendizaje, referencias bibliografías especializadas y para búsqueda en Internet, atendiendo los aspectos conceptuales y de aplicación.

### Los Facilitadores

El perfil del Facilitador, su formación y su actitud son fundamentales para el desarrollo de sus tareas. Las personas que cumplen este rol poseen perfiles diferentes, sin embargo, su vocación de ayuda al joven es un común denominador en las diferentes regiones en las que se lleva a cabo el PJER.

Considerando la diversidad de enfoques de los Facilitadores, fue necesario capacitarlos para que en conjunto, construyan un modelo de trabajo que pueda ser replicado y evaluado.

Las actividades que desarrolla el Facilitador en su zona son:

- Convocatoria de jóvenes
- Conocer el nivel de formación y experiencia que poseen los jóvenes
- Identificación de sus necesidades para el desarrollo de emprendimientos.

- Proveer formación para la generación de emprendimientos
- Tutorar a los jóvenes, aplicando conocimientos de consultoría en la identificación de oportunidades y puesta en marcha de emprendimientos sustentables.
- Construir redes de apoyo para los jóvenes.
- Ayudar al joven a desarrollar sus redes personales, de negocios e institucionales que sirvan a su emprendimiento.
- Evaluar los riesgos para el emprendedor y su emprendimiento.
- Analizar los recursos del emprendedor.
- Facilitar el acceso a recursos no financieros.
- Conocer el acceso a recursos financieros que puedan ser de utilidad al emprendedor.

El rol del Facilitador es el de constituirse en un referente local cuya labor principal es promover el desarrollo de los jóvenes rurales en su comunidad. Al mismo tiempo, el Facilitador, en su rol de consultor de proyectos emprendedores, trabaja a partir de una metodología específica, que puede aplicarse de forma individual y/o grupal:

#### Metodología individual

La metodología de trabajo del Facilitador con los jóvenes se realiza en el marco de Resolución de Problemas. Consiste en establecer un contrato entre ambos, en el cual la figura principal es la persona del emprendedor. Es importante conocer sus objetivos personales y profesionales, su conocimiento y experiencia y el contexto en el cual desarrollará el emprendimiento. Con el fin de ir construyendo un vínculo de confianza, el Facilitador debe comunicarse utilizando el mismo lenguaje del joven para ayudarlo a ordenar sus ideas e ir descubriendo los pasos que necesita recorrer para llevar a cabo su emprendimiento. En el proceso, el Facilitador cuenta con una metodología para evaluar: i) el contexto en el que se desarrollará el emprendimiento, ii) el tipo de emprendimiento, iii) la conformación del equipo de jóvenes y iv) los costos y la situación financiera del emprendimiento. La aplicación de la metodología provee la información necesaria para diagnosticar los aspectos a trabajar con el joven en lo referido a su proyecto. También es útil para identificar las cualidades del joven y los temas en que deberá especializarse para ponerlo en marcha. La metodología de trabajo abarca el análisis y tratamiento de los temas como el joven rural y la comunidad en la que vive; los conocimientos y experiencia del joven; sus objetivos personales y la relación con el emprendimiento; el emprendimiento que quiere llevar a cabo; las redes personales, sociales e institucionales del joven; los recursos de que dispone y las necesidades de recursos no financieros y financieros.

#### Metodología grupal

El trabajo con grupos de emprendedores tiene ventajas y desventajas. Por un lado, la posibilidad de generar más alternativas y compartir conocimientos, y por el otro la tendencia de los grupos a disolverse. Por estas razones, el Facilitador debe considerar las siguientes premisas en la conformación de los grupos de emprendedores:

- El estilo del emprendedor, sus objetivos, valores y creencias.
- El perfil del emprendedor
- El emprendimiento y el estadio en que se encuentra
- Las habilidades comunicacionales del emprendedor
- La capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- Los conocimientos del emprendedor, en lo relativo a los aspectos técnicos y de negocio.

En lo referido a la forma de trabajo con el grupo, se aplica el marco de resolución de problemas, en el cual el Facilitador es un moderador cuyo objetivo es lograr que todos los participantes aporten sus perspectivas a los problemas, como si se constituyeran en "socios". En este sentido y para garantizar el funcionamiento de dicha metodología, los Facilitadores han sido formados en diversos Encuentros Nacionales de Formación durante los tres años de ejecución del proyecto.

## Acceso a los servicios

Los jóvenes acceden a los servicios prestados por el PJER a través de los Centros de Desarrollo Emprendedor. Allí, a partir del diagnóstico que el Facilitador realice sobre la situación del emprendedor o equipo emprendedor y de la demanda concreta con que se acerque el emprendedor, se elabora un plan de acción.

Es importante recalcar que no hay requisitos preestablecidos que deban cumplir los jóvenes para acceder a los servicios, excepto que sean jóvenes y que desarrollen o quieran desarrollar un emprendimiento en zona rural. Se brindan servicios de capacitación a jóvenes que no tienen ni siquiera una idea de negocio en mente y que necesitan descubrir que ellos también pueden emprender una actividad. Las actividades de sensibilización, motivación y las capacitaciones en búsqueda de oportunidades o seminarios sobre temáticas específicas como oportunidad de negocios, se orientan en este sentido. Ejemplo de ello son los seminarios “El turismo como oportunidad de negocio” dictado en los CDE de Trevelin, Provincia de Chubut, Catamarca y Mar Chiquita, “El caballo como oportunidad de negocio” dictado en el CDE de Mar Chiquita, o “El tejido artesanal como oportunidad de negocio”, etc., donde se busca convocar a jóvenes y mediante talleres temáticos, relatos de historias de vida de emprendedores y ejercicios participativos y de desarrollo, se estimula el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio en la cadena de valor.

Los talleres de capacitación de nuestra metodología son planteados desde la perspectiva educación popular. Intentan recoger las voces, experiencias, saberes y modos de ser de los jóvenes rurales. Entendemos que el proceso educativo es posible de ser generado cuando hay voluntad de establecer diálogos entre iguales, donde todos los que participan tienen voz propia, opiniones propias, ideas propias, inteligencia, saberes, ganas de aprender y mucho respeto por los demás. En este sentido en los talleres y capacitaciones los jóvenes tienen un espacio para la participación. De igual manera al finalizar los encuentros, los jóvenes tienen el espacio para comunicar sus evaluaciones sobre la actividad de manera escrita y oral junto con el resto de los participantes y el capacitador o tallerista.

En el ámbito de la consultoría y el seguimiento que el Facilitador realiza en el CDE, el espacio para la participación de los jóvenes se desarrolla de manera cotidiana, ya que se basa en una comunicación franca y verdadera entre ambos y es condición para que el proceso de seguimiento y asesoría técnica resulte eficaz. En este sentido el joven tiene el espacio para plantear sus demandas e intereses en cuanto a las necesidades que el proceso emprendedor va generando.

Es importante destacar que los servicios se adaptan a las particularidades planteadas en cada CDE. El Facilitador y la red de instituciones que componen el CDE deben caracterizar la demanda específica de la localidad y diseñar, junto a la Unidad Central un cronograma de actividades orientado a los objetivos específicos. En este sentido se han organizado seminarios sobre emprendimientos de base tecnológicas en aquellas zonas vinculadas a la población con más recursos socioeconómicos como por ejemplo en el CDE de Pergamino, en la Provincia de Buenos Aires, al tiempo que se han desarrollado actividades orientadas a estimular el espíritu emprendedor entre las jóvenes mujeres campesinas de Loma de Empedrado, en el CDE de Corrientes, a partir de la demanda específica del CDE de la zona.

## Estructura de financiamiento de los servicios

Originalmente, el Proyecto fue diseñado para ser ejecutado a lo largo de doce meses, insumiendo un monto total de u\$s 640.995. Del total del costo presupuestado, el 38% estaba destinado al Componente de Fortalecimiento institucional, el 43,6% al Componente de Desarrollo de competencias emprendedoras, y el 18,4% al Componente de Apoyo a nuevos emprendimientos. A través del PROSAP, se solicitó financiamiento para que el BIRF aportara el 57,4% del total de los fondos, obteniendo así la Nación un crédito por u\$s 367.801,50 (el 18,2%) El resto fue aportado por las instituciones vinculadas al desarrollo del Proyecto (24,4%). El crédito se fue renovando anualmente.

Según las categorías de gastos, la distribución de los costos proyectuales fueron concentrados muy mayoritariamente en capacitación (44%) y en asistencia técnica (21,2%), siendo el resto, en orden decreciente, otras inversiones (18,7%), personal (8,8%), equipamiento (3,9%) y otros gastos (3,3%).

Para el análisis evaluativo al momento de formular el Proyecto, se sostiene en el documento de base, se recurrió a la relación costo-eficiencia (relación entablada entre los costos de inversión y el número de beneficiarios que se esperaba alcanzar). A tal efecto, se estimó que con 1.000 jóvenes rurales beneficiados directamente, el costo-eficiencia sería de u\$s 640,9/beneficiario.

## V. Evaluación de los servicios

La documentación original del PJER muestra que no se previó ninguna instancia de evaluación y seguimiento ad hoc de las acciones de capacitación. En dicha documentación sólo se encuentran referencias a estrategias de seguimiento y monitoreo correspondientes a las acciones de promoción y asistencia que se realicen a cargo de la unidad central.

Sin embargo, de forma permanentemente aunque no sistemática, se realizaron a través de las encuestas de opinión y valoración por parte de los jóvenes, evaluaciones a los capacitadores y sus talleres, al finalizar las actividades. Luego de los encuentros de capacitación, se realizan encuestas donde los participantes evalúan el desempeño del capacitador y los contenidos. Dichas encuestas son procesadas por los facilitadores locales, quienes luego envían la información a la Unidad Central del Programa.

Paralelamente, la vinculación cotidiana entre el facilitador local y los jóvenes en el ámbito del CDE genera la posibilidad de intercambiar experiencias, expectativas y opiniones de una manera más personal, donde el facilitador indaga, de otra manera, sobre las percepciones de los jóvenes en relación a los servicios prestados.

De igual manera las acciones que el CDE organiza en su territorio, como ferias de proyectos, concursos de ideas, jornadas temáticas, desayunos de negocios, etc., son evaluadas por los jóvenes al finalizar.

Al mismo tiempo el coordinador y capacitador de Facilitadores realizó evaluaciones sobre el desempeño de los mismos, efectuando encuentros centralizados para todos los Facilitadores del país y de manera individual viajando a cada uno de los CDE.

Paralelamente la Unidad Central monitoreó el desarrollo del Proyecto en general, es decir el funcionamiento institucional de los CDE y el rol del Facilitador, así como la tarea de capacitación de los capacitadores y técnicos del PJER mediante informes de actividad trimestrales.

De igual manera, el Banco Mundial ha realizado evaluaciones externas en 2007 y 2009, esta última aún en proceso, centradas en la organización programática, mecanismos de ejecución y relaciones interinstitucionales por un lado y los mecanismos de accesibilidad y canales de comunicación con la población objetivo por el otro.

Sus aportes y recomendaciones destacan la cohesión y coherencia en el desenvolvimiento del proyecto, pese a la diversidad de territorios con los que se trabaja, así como también la versatilidad de técnicos y capacitadores para adaptarse a las realidades que plantea cada CDE. Sin embargo la misma heterogeneidad plantea grandes diferencias en el funcionamiento de los CDE. En este sentido las alianzas locales se tornan indispensables para el buen funcionamiento. En los CDE donde se logra una unidad entre institución local y PJER, las acciones planificadas alcanzan un ritmo intenso mientras que en los CDE donde el aliado institucional desarrolla un rol pasivo las tareas disminuyen, al igual que el compromiso de los jóvenes que se acercan al centro, más aún cuando el PJER no les asegura el acceso a recursos monetarios directos.

Respecto a los mecanismos de accesibilidad y canales de comunicación con los jóvenes las evaluaciones externas detectaron que los beneficiarios no siempre se ubicaron en la franja etaria definida por el PJER en el proyecto original. Algunos CDE se extendieron en el límite superior convocando hasta los 40 años de edad. Al mismo tiempo otros CDE estimularon la participación de jóvenes que como mínimo hubieran terminado su ciclo escolar secundario o tuvieran más de 18 años de edad. Las experiencias con menores de 18 años no tuvieron los efectos esperados y esto fue atribuido a que no estaban aún preparados para encarar proyectos personales de este tipo o porque sus intereses no estaban aún consolidados en el campo laboral.

### Evaluación de impacto

Hacia fines del año 2005, cuando el Proyecto estaba aún en su etapa de diseño, se realizó un estudio para relevar y analizar, sobre la base de información secundaria disponible, las características demográficas de tres localidades<sup>9</sup>, donde funcionarían algunos de los CDE. Mediante dicho estudio se confeccionó un informe sobre la situación demográfica de dichas áreas de influencia para el proyecto.

Al mismo tiempo se diseñó un cuestionario para fijar la línea de base del proyecto, considerando el número de jóvenes emprendedores existentes en cada una de las localizaciones, sus capacidades y habilidades, el tipo de proyecto que desarrollaban, los resultados de sus negocios y sus necesidades como emprendedores.

<sup>9</sup> Para abarcar la diversidad de regiones donde el proyecto iba a implementarse se tomaron tres zonas con características sociodemográficas diversas. Así se trabajó en la localidad de América, Partido de Rivadavia, Provincia de Buenos Aires, en Santa Lucía, Provincia de San Juan y en Lomas de Empedrado, Provincia de Corrientes.

Con dicha información se elaboró un breve documento que caracterizaba la situación respecto al punto de partida del proyecto. De igual manera se diseñó una encuesta de seguimiento que comprendía las variables relevadas en la línea de base junto con los datos necesarios para cumplir con los indicadores fijados por el marco lógico para el seguimiento del proyecto.

Aún no se ha realizado el estudio de evaluaciones de impacto en relación a la línea de base planteada en el 2005. Sin embargo en función de la experiencia transcurrida en los tres años de ejecución del Proyecto Piloto, se han efectuado algunas modificaciones al diseño del proyecto 2010-2013.

En este sentido las principales modificaciones se vinculan a la forma en que se elegirán los CDE, por ser piezas claves en la transferencia y el desarrollo exitoso de la metodología PJER, y vinculado a ello el perfil de los Facilitadores, como los responsables de las actividades de convocatoria y seguimiento de cada uno de los emprendedores por un lado. En paralelo el nuevo proyecto propone otorgar financiamiento directo, lo que hemos llamado ASRN (Aporte Semilla No Reembolsable) a los emprendedores que necesiten esta herramienta de financiación.

En términos numéricos el proceso de "creación de empresas" se concentró en el período mayo/07 a noviembre/09, ya que los meses anteriores se trabajó sobre la construcción de los CDE y el desarrollo de la metodología PJER.

En este período se crearon 220 unidades de producción y se fortalecieron 568 emprendimientos en marcha. 1220 jóvenes recibieron asistencia sistemática en los CDE. Mientras que se produjeron 451 Planes de Negocio, solo se logró vincular con programas de acceso al financiamiento a 157 beneficiarios, lo que ratifica la dificultad de no contar con financiamiento directo por parte del PJER.

Si consideramos 770 unidades de producción creadas y/o fortalecidas, podemos inferir que hay al menos dos puestos de trabajo directos asegurados por cada uno de ellos (ya sea fijo o por temporada), lo que nos lleva a considerar aproximadamente un total de 1540 oportunidades de trabajo directo. El impacto sobre las oportunidades de trabajo indirecto en el ámbito local no ha sido evaluado aún por el PJER.

Finalmente cabe comentar que el costo por puesto de trabajo directo (creado retenido) en el ámbito rural es el resultado de los 1540 puestos de trabajo mencionados anteriormente sobre el millón y medio de dólares invertidos en el PJER durante el período 2006-2009, lo que da un promedio de US\$ 974 por cada uno de ellos, cabe compararlo con la industria donde cada puesto de trabajo requiere una inversión media estimada en US\$ 70.000.

## VI. Casos

Datos de contacto:

Federico García Fernández  
Tel: 0054 381 156783223  
Dirección Buenos Aires 623 4º San Miguel de Tucumán. Provincia de Tucumán  
E-mail: fedegarfer@hotmail.com

La experiencia de Federico García Fernández

Federico tiene 30 años y es estudiante universitario de la carrera de Ingeniería eléctrica en Tucumán. Hijo de productores de caña de Tucumán tiene un nivel socioeconómico medio y desde casi cinco años comparte su emprendimiento con su mujer, María Alejandra Veiva, de 34 años y estudiante de Medicina.

Su emprendimiento consiste en la implementación de tecnología de precisión en la maquinaria agrícola. Federico y Alejandra colocan en los equipos existentes tecnología, con los que el productor puede controlar los movimientos de la maquinaria, haciéndolas más precisas y optimizando la producción. Además de ofrecer el servicio de instalación, realizan mantenimiento y servicio de capacitación en manejo de equipos de agricultura de precisión en el campo.

Federico empezó con este emprendimiento en el año 2005. Estaba desempleado y con muchas ganas de concluir sus estudios universitarios. Él y su mujer pensaron que con este negocio podrían vivir y seguir sus carreras universitarias.

"En una exposición de maquinaria y herramientas agrícolas vi los avances tecnológicos que se estaban implementando, y dije "esto viene acá". Y eso fue lo que me motivó a empezar a dar este tipo de servicio, que no existía en Tucumán, aunque sí había gente

que vendía equipos. De hecho, las sembradoras vienen con el quipo como opcional. Pero no había alguien a quien uno le encargara un dispositivo que no lo hubiera traído la máquina. Nadie ofrecía el servicio de instalarlo, ponerlo a punto, enseñarle a usarlo” cuenta el emprendedor.

Federico representa en Tucumán y la zona de influencia a una empresa cordobesa, de Marcos Juárez, que vende estos equipos de tecnología. “Empecé sin clientes, por voluntad propia, con la necesidad económica de trabajar, y la necesidad de independizarme. Eso me motivó. Mi familia sigue con la explotación agrícola pero lo mío es una empresa aparte. Se llama Servicio de Tecnología en la Agricultura de Precisión.”<sup>10</sup>

El emprendedor prefiere no hablar de su facturación, sin embargo si puede comentar que cuando conoció la propuesta del PJER tenía entre 15 y 20 clientes y ahora (dos años después) tiene entre 50 y 60 y se expandió territorialmente, ya que ahora presta servicios además de en Tucumán, en Salta, Catamarca y Santiago del Estero. Además compró una sembradora usada y está prestando el servicio en diversos campos de la zona.

#### La actividad del Facilitador y el CDE Tucumán

El emprendedor Federico García Fernández tomó contacto personal con el Facilitador del CDE de Tucumán en un seminario que se organizó allí, sobre el desarrollo emprendedor y la creación de empresas en el medio rural.

Federico no participó de capacitaciones ni talleres sobre competencias emprendedoras. Como ya tenía una empresa en marcha y algunas inquietudes concretas el proceso comenzó con la asistencia técnica y el acompañamiento. Realizó con la colaboración del Facilitador local, Bruno Mangini, la formulación del plan de negocio para el concurso Bid Challenge donde fue seleccionado entre los 26 finalistas que recibían mentoría. “El motivo de la primera consulta fue que necesitaba expandir su negocio y no tenía claro cómo hacerlo. Quería una respuesta tipo receta de cómo hacerlo. Buscaba financiamiento como principal problema a resolver para poder comprar más herramientas y cambiar su vehículo” cuenta Bruno.

“Mi diagnóstico fue que necesitaba ver que su actividad podía crecer aún más sin hacer tantas inversiones como él creía y si empezar a planificar como podría lograr ese crecimiento de manera sostenida y hacer las inversiones necesarias pero más ajustadas en tiempo y cantidades” agrega el Facilitador.

“Mi intervención fue primero de tipo medico paciente explicándole como eran los procesos para acceder a financiamiento y a partir de eso pudimos plantear una forma de trabajo en la que él fuera identificando sus problemas más importantes que tendría que resolver para poder crecer. A partir del diagnostico de las 4 dimensiones, el problema que aparecía como principal era el del equipo de trabajo, porque todo el servicio lo brindaba él solo y no contaba con ayudantes o socios que pudieran brindara más servicios”.

Frente a sus problemas de crecimiento, una de las decisiones fue que su mujer se capacitara para que fuera posible resolver más rápido los problemas de sus clientes y delegar en ella algunas cuestiones de la empresa, luego, dado el aumento de clientes, necesitó un empleado más pero este le falló y actualmente están buscando un empleado al que puedan capacitar y con él brindar mejores servicios.

El emprendedor fue implementando las sugerencias y tomando decisiones, respecto a qué hacer primero y cómo mejorar sus resultados, como consecuencia aumentó sus ventas y ahora planifica mejor sus actividades.

Paralelamente siempre manifestó dudas sobre cómo comunicar mejor su servicio, para ello participó de un asesoramiento específico con el consultor Helio Perotto, especialista en comercialización y marketing del PJER.

Los servicios a los que Federico accedió se concentraron en el área de asistencia técnica y seguimiento. Asesoramiento en el armado del plan de negocios, vinculación y acceso a redes, búsqueda de financiamiento con acceso a una línea de crédito del Banco Nación. Hoy el trabajo de Federico y Bruno se centra en resolver el tema de la marca de la empresa y su posicionamiento dado que un competidor comparte su apellido.

El emprendedor valora muchísimo el apoyo que le brindamos desde el JER, lo reconoce como un factor clave en la decisión de apostar fuerte al crecimiento de su negocio. Cree positivos el seguimiento y asesoramiento técnico brindado por el Facilitador y los Consultores en reiteradas oportunidades a lo largo de los últimos 2 años.

---

<sup>10</sup> Para conocer más sobre la historia y experiencia de Federico García Fernández se adjunta su testimonio en el Anexo 4.

Federico opina que el asesoramiento en marketing, cuestiones contables y legales brindadas por el equipo del PJER le sirvieron mucho. En este sentido cabe destacar que esa asistencia lo llevó a inscribir la empresa como monotributista, saliendo de la informalidad.

Paralelamente Federico valora mucho el entramado de vínculos que el CDE le abrió en función de la identificación de sus necesidades. EN este marco Federico accedió a fuentes de financiamiento y una red de empresarios, clientes y proveedores que hoy le resulta de gran utilidad

“Lo más importante fue ver la posibilidad de desarrollar mi actividad, que hasta el momento de contactar al CDE era más como una changa<sup>11</sup> que como una empresa y un proyecto de vida” dice Federico. El PJER le dio pertenencia, saberse como un emprendedor, identificarse con la posibilidad del trabajo independiente, animándose a invertir tiempo y dedicación, a explorar y salir a buscar más clientes, nuevos mercados y aprendiendo a valorar la red a la que pertenece y a trabajar por ampliarla.

A partir de su vinculación con el CDE y el Facilitador (la primera vinculación con un programa público destinado a emprendedores) Federico contactó se contactó con la propuesta del Foro de Capital de Riesgo del IECyT, en una actividad que se realizó en Tucumán.

## VII. Lecciones aprendidas y recomendaciones

A partir del conocimiento generado y relevado se diseñó una estrategia de intervención que se implementó en la fase piloto “Jóvenes Emprendedores Rurales: Promoción de la Cultura Emprendedora” durante los años 2005 y 2009. Durante esos años de experiencias se ha producido una metodología de intervención para promover la actividad emprendedora y la creación de empresas en el medio rural, que articula los aportes del desarrollo territorial y el desarrollo emprendedor. A esta metodología la denominamos metodología JER.

En este sentido, uno de los aprendizajes de la experiencia sugiere que incluir las temáticas de motivación, identificación de oportunidades y construcción de las decisiones para emprender desde la idiosincrasia del beneficiario y su contexto, resultó un acierto relevante para aumentar la cultura emprendedora rural.

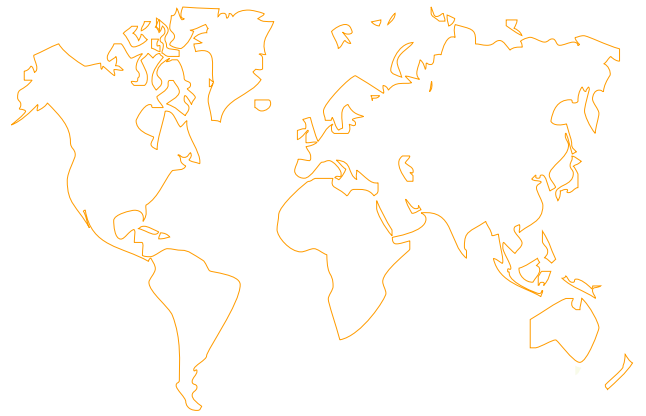
En este sentido, para llegar a los territorios y su profundidad, la constitución de alianzas con instituciones comprometidas con la juventud y el territorio dio resultados positivos. El trabajo conjunto permitió articular esfuerzos con el fin de potenciar los impactos y dar mayor eficiencia a los servicios.

La generación y desarrollo de la metodología JER, materiales y roles específicos para el abordaje integral, no contaba con antecedentes relevantes, por lo cual su puesta en marcha ha requerido mayores esfuerzos y tiempo de trabajo respecto a lo planificado originalmente. De todas formas el desarrollo de elementos de apoyo y recursos didácticos como estudios de casos, problemas, diseño de juegos para el desarrollo de las competencias emprendedoras permitió tener herramientas para trabajar en las etapas de sensibilización, capacitación y apoyo.

---

<sup>11</sup> Changa” en lenguaje coloquial, refiere a un trabajo informal, inestable e imposible de planificar.





Asia y Pacífico  
99/1 Koolpant Ville 9  
Chiang Mai Hang Dong Road.  
T.Ban Waen A. Hang Dong  
Chiang Mai 50230, Thailand  
Tel: +665 3336599  
Móvil: +668 32083728  
[www.asia.procasur.org](http://www.asia.procasur.org)

Latinoamérica  
Heriberto Covarrubias 21  
Of. 705, Ñuñoa  
Santiago de Chile  
Tel: +562 3416367  
[www.procasur.org](http://www.procasur.org)

África  
Shelter Afrique Building  
2nd Floor (Right wing)  
P.O. Box 25965 - 00100  
Mamlaka Road, off Nyerere Road  
Nairobi, Kenya  
Tel: +254 705585561  
[www.africa.procasur.org](http://www.africa.procasur.org)