



10 IGUALDAD

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIAS DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias



IGUALDAD

Instituto Andaluz de la Mujer
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA



SERVICIO DE ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIAS

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIAS DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO



Instituto Andaluz de la Mujer
CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL

Este material se enmarca en el Programa SERVAEM del Instituto Andaluz de la Mujer dirigido a empresas de mujeres para su fomento y mejora empresarial, cofinanciado por el Fondo Social Europeo integrado en el Marco Estratégico Regional de Andalucía (MER-AN) 2007-2013.

Edita: Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. 2009

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.

1. INTRODUCCIÓN.

2. FINALIDAD Y OBJETIVOS.

3. CONTENIDOS Y ESTRUCTURA.

4. PREPARACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO.

- 4.1 Campaña de comunicación y difusión.
- 4.2 Las características socioeconómicas y los recursos del territorio.
- 4.3 El público objetivo y modalidades de atención.
- 4.4 El personal técnico.
- 4.5 Las herramientas técnico-didácticas.

5. EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO.

- 5.1 ¿Qué se entiende por acompañamiento?
- 5.2 Las fases del acompañamiento.

6. DESARROLLO DE LAS FASES DEL ACOMPAÑAMIENTO.

- 6.1 Fase de acogida.
- 6.2 Previabilidad. La persona emprendedora y su idea de empresa.
- 6.3 Viabilidad. El Plan de Empresa.
- 6.4 Puesta en marcha de la empresa.
- 6.5 Consolidación y crecimiento de la empresa.

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

- 7.1 Seguimiento.
- 7.2 Evaluación.

8. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS WEB.

ANEXOS:

- I.** Información complementaria para un análisis de género.
- II.** Glosario de términos de género.
- III.** Materiales y herramientas técnico-didácticas.



Presentación

Presentación

Desde el Instituto Andaluz de la Mujer, hemos apostado por la incorporación y permanencia de las mujeres en el tejido empresarial andaluz y queremos seguir trabajando para potenciar el fomento del espíritu empresarial, el desarrollo y la consolidación de sus proyectos empresariales. A pesar de los logros conseguidos en este ámbito, muchas mujeres siguen encontrando obstáculos que limitan su participación en el mercado laboral como emprendedoras y empresarias.

La Ley 12/2007 para la promoción de la igualdad de género en Andalucía incide en la promoción empresarial de las mujeres, recogiendo así el cometido del Gobierno Andaluz para la incorporación activa de las andaluzas al crecimiento económico y al desarrollo social de nuestra comunidad autónoma. Asimismo, desde la citada ley se asume el compromiso de desarrollar medidas de formación, asesoramiento y seguimiento que permitan la consolidación de los proyectos empresariales de mujeres.

Con el objetivo de llevar este mandato legal a la práctica, desde el Instituto Andaluz de la Mujer se pone en marcha el Programa **“Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias”**, en el que trataremos de transferir los logros y buenas prácticas acumuladas en el largo recorrido del IAM en materia de apoyo a la creación y consolidación de empresas de mujeres. Para su desarrollo contamos con la cofinanciación del Fondo Social Europeo, a través del Programa Operativo FSE de Andalucía 2007-2013, integrado en el Marco Estratégico Nacional de Referencia.

Una de las finalidades principales del Programa es la erradicación de la discriminación entre los sexos en el tejido empresarial. Para ello, trabajaremos desde el asesoramiento para la creación de empresas con perspectiva de género y para incorporar la igualdad de manera transversal en los organismos públicos y en sus procesos de trabajo.

Las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres han avanzado mucho en los últimos años, y en la actualidad, esta evolución viene marcada por la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas. Con este motivo, el Programa “Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias” se va a desarrollar desde la complementariedad y coordinación con los dispositivos de la Junta de Andalucía con competencias en la promoción de la cultura emprendedora y en el fomento de la creación y consolidación de empresas.



En cumplimiento de este objetivo, se establece una cooperación interinstitucional entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social, que da lugar a que los Servicios de apoyo a empresas de mujeres se ubiquen en los Dispositivos dependientes de Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.

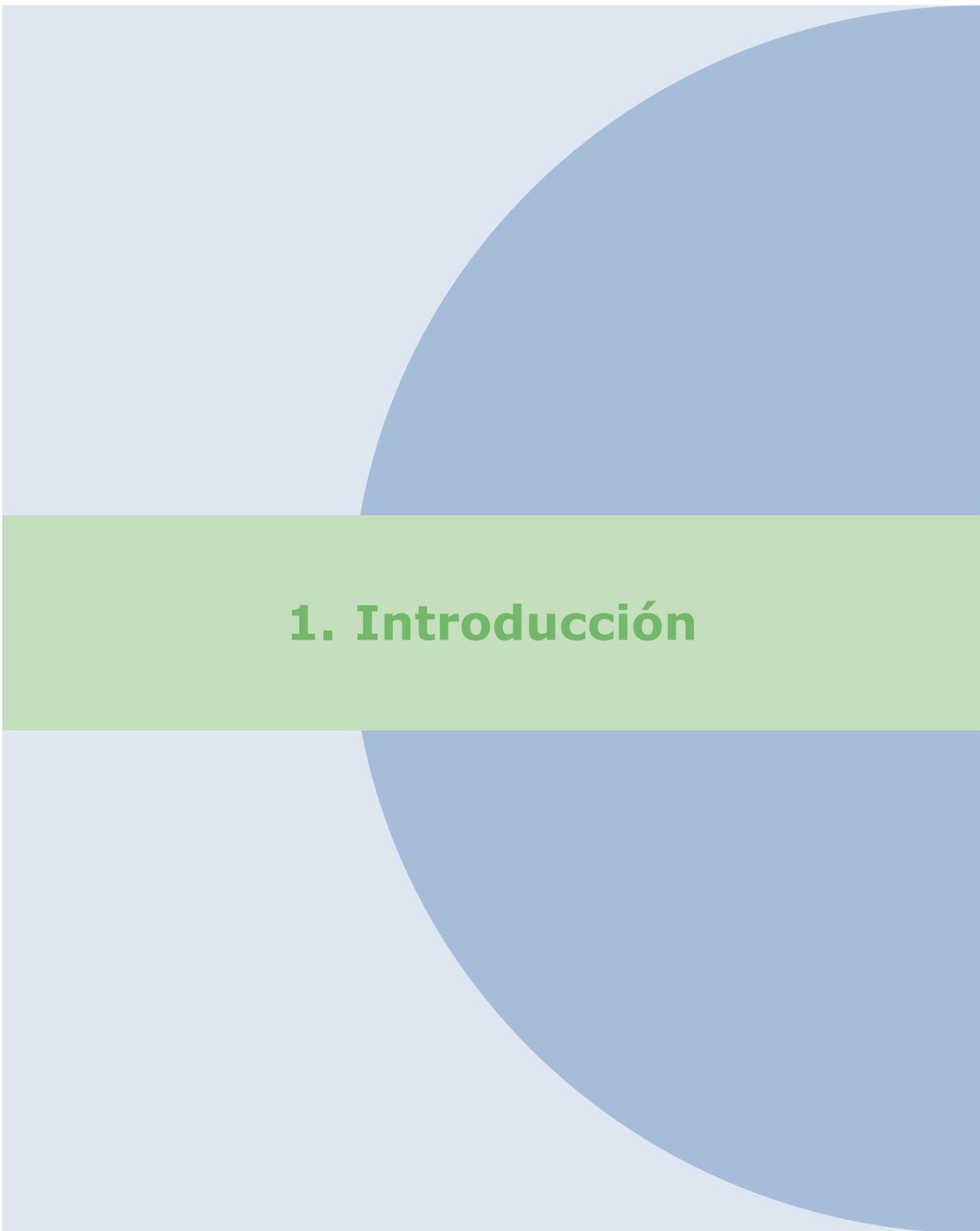
Esta colaboración supone una apuesta clara por la estrategia de mainstreaming de género o modelo de integración de la perspectiva de género en las políticas generales, tal y como queda establecido en la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y consolidado en la Ley 12/2007 para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, de incorporar el Principio de Igualdad en todas las políticas públicas. El Programa “Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias” tiene como finalidad fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los dispositivos de creación de empresa de la Junta de Andalucía. Para la consecución de este objetivo se desarrollan distintas líneas de actuación.

El Protocolo que a continuación presentamos forma parte de la línea de actuación donde se desarrolla la implantación de servicios especializados de creación de empresas de mujeres, y su principal objetivo es introducir en los dispositivos de creación de empresa la perspectiva de género. Para ello, se desarrolla un sistema específico de asesoramiento con enfoque de género adaptado a las características del Programa.

Se trata de ofrecer herramientas dirigidas al personal técnico del Programa “Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias”, para guiarles en el desarrollo de su trabajo diario favoreciendo una intervención óptima.

Esperamos que este instrumento de trabajo os resulte útil, y contribuya a reflexionar y crear nuevas fórmulas que sienten las bases de un cambio a favor de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, en el ámbito empresarial y perpetúen la incorporación de este enfoque de género.

Soledad Pérez Rodríguez
Directora del IAM



1. Introducción



1. Introducción

Los grandes cambios en el panorama socioeconómico internacional, presentan a las pequeñas y medianas empresas como el principal motor del desarrollo económico y de generación de empleo de un territorio. De forma muy general, se puede decir que emprender se está convirtiendo en estos momentos en una de las formas más utilizadas de acceder y mantenerse en el mercado de trabajo, siendo un hecho la creciente incorporación de las mujeres a la actividad empresarial, si bien todavía no se puede hablar de una participación suficientemente representativa.

Por otra parte, las modificaciones de las relaciones personales y de los modos de vida, el impacto de las tecnologías y las crecientes demandas de calidad y competitividad, están contribuyendo a modificar aquellos aspectos valorados como más significativos en el desempeño laboral. Además del saber técnico, adquieren una especial relevancia aspectos tales como la iniciativa, la habilidad para improvisar y resolver problemas, las relaciones interpersonales y la disposición a aprender. Se trata de una dimensión actitudinal de las competencias que ponen en valor aspectos de comportamiento que, como resultado del proceso de socialización, se han considerado como típicamente femeninas.

Es indudable el creciente interés de las mujeres por el emprendimiento o la creación de empresas, lo que se pone de manifiesto en el notable incremento experimentado en las últimas décadas de mujeres empresarias o miembros de cooperativas.

Esta evolución constata que emprender se está convirtiendo en una oportunidad de empleo para las mujeres en general, más aún si consideramos su precariedad en relación con el mercado de trabajo, lo que las coloca en una situación de desequilibrio y desigualdad respecto de sus compañeros hombres.

Es necesario destacar los importantes avances en los distintos marcos legislativos, europeos, nacionales y autonómicos que garantizan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y reclaman la necesidad de seguir avanzando hacia una sociedad más democrática, más justa y más solidaria, constituyendo, entre otras normas, el marco de desarrollo del Principio de Igualdad, impulsando la implementación de medidas que incidan en todos los órdenes de la vida a fin de erradicar las discriminaciones contra las mujeres.

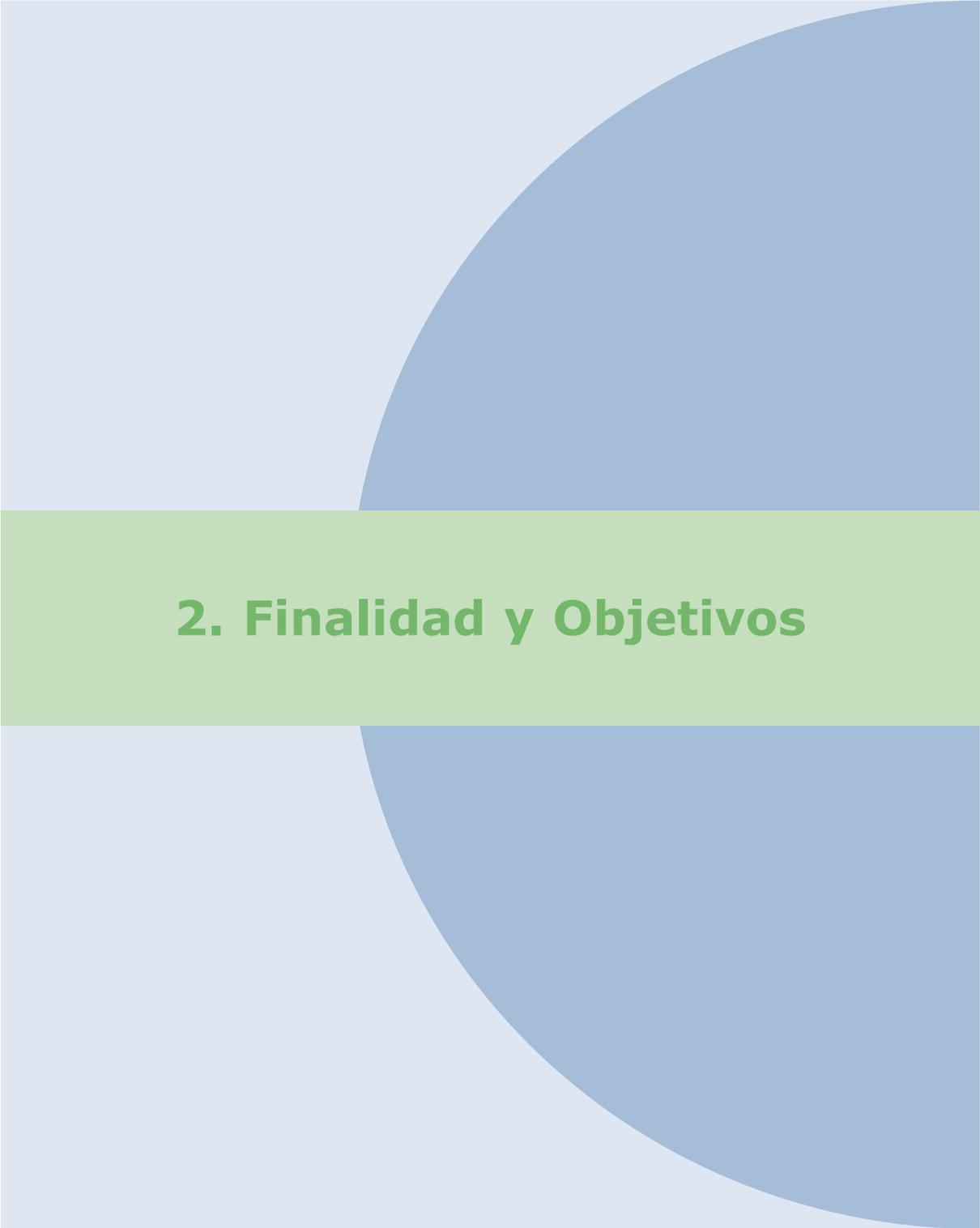


En esta línea de avance hacia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, emprender está siendo considerado por las mujeres, no sólo como alternativa al empleo por cuenta ajena, sino también como una forma de desarrollar una carrera profesional y combatir la segregación vertical por razón de género del mercado laboral.

Sin embargo, sigue siendo un hecho generalizado la participación desequilibrada de mujeres y hombres en el mercado de trabajo, como lo ponen de manifiesto las importantes brechas de género existentes. Esta situación es trasladable a la actividad empresarial aunque la ausencia de datos desagregados por sexo, en algunos casos, impida cuantificarla.

La socialización diferencial de género tiene como consecuencia la existencia de una serie de barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a la actividad empresarial. La desconfianza del mercado, la poca credibilidad del entorno, la falta de modelos de referencia y los modelos masculinizados de gestión interfieren en la participación equilibrada de las mujeres en el mundo de la empresa y en el tipo de actividades que emprenden.

En este contexto, y teniendo en cuenta las enseñanzas derivadas de las buenas prácticas desarrolladas en el marco de las iniciativas de empleo, es necesario diseñar modelos de intervención que, desde la perspectiva de género, permitan implementar estrategias metodológicas que contribuyan a la entrada y posicionamiento de las mujeres en la actividad empresarial.



2. Finalidad y Objetivos



2. Finalidad y Objetivos

Esta documentación se propone como un instrumento de apoyo metodológico para profesionales del programa de Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias (SERVAEM) que, desde sus distintos ámbitos de actuación, tienen entre sus competencias la intervención en procesos de acompañamiento para emprender dirigidos a mujeres.

Forma parte de una metodología diseñada para trabajar mediante itinerarios personalizados, que orienten a las personas participantes en la toma de decisiones para convertir su idea de negocio en un Plan de Empresa con posibilidades de éxito en el mercado laboral.

Igualmente, contempla como filosofía los aspectos clave que potencian la actividad empresarial de las mujeres en el marco de la igualdad de oportunidades, persiguiendo al mismo tiempo su afianzamiento en las políticas generales mediante la aplicación del enfoque integrado de género.

Su finalidad, por tanto, es motivar a la reflexión práctica que desde el Principio de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres nos conduzca a avanzar hacia la efectiva equiparación de las condiciones y derechos de ambos, en cuanto a su participación en el ámbito laboral y en la actividad económica.

El concepto de desigualdad de género refleja la situación de desventaja de las mujeres respecto de los hombres, sin que haya una razón objetiva que la pueda justificar independientemente de su sexo.

Desde una perspectiva de género, para garantizar el éxito de las intervenciones de apoyo y acompañamiento a la iniciativa empresarial de las mujeres, es necesario tener en cuenta la situación de partida, las circunstancias, necesidades y dificultades específicas de las mujeres que entran en estos procesos de empleo.

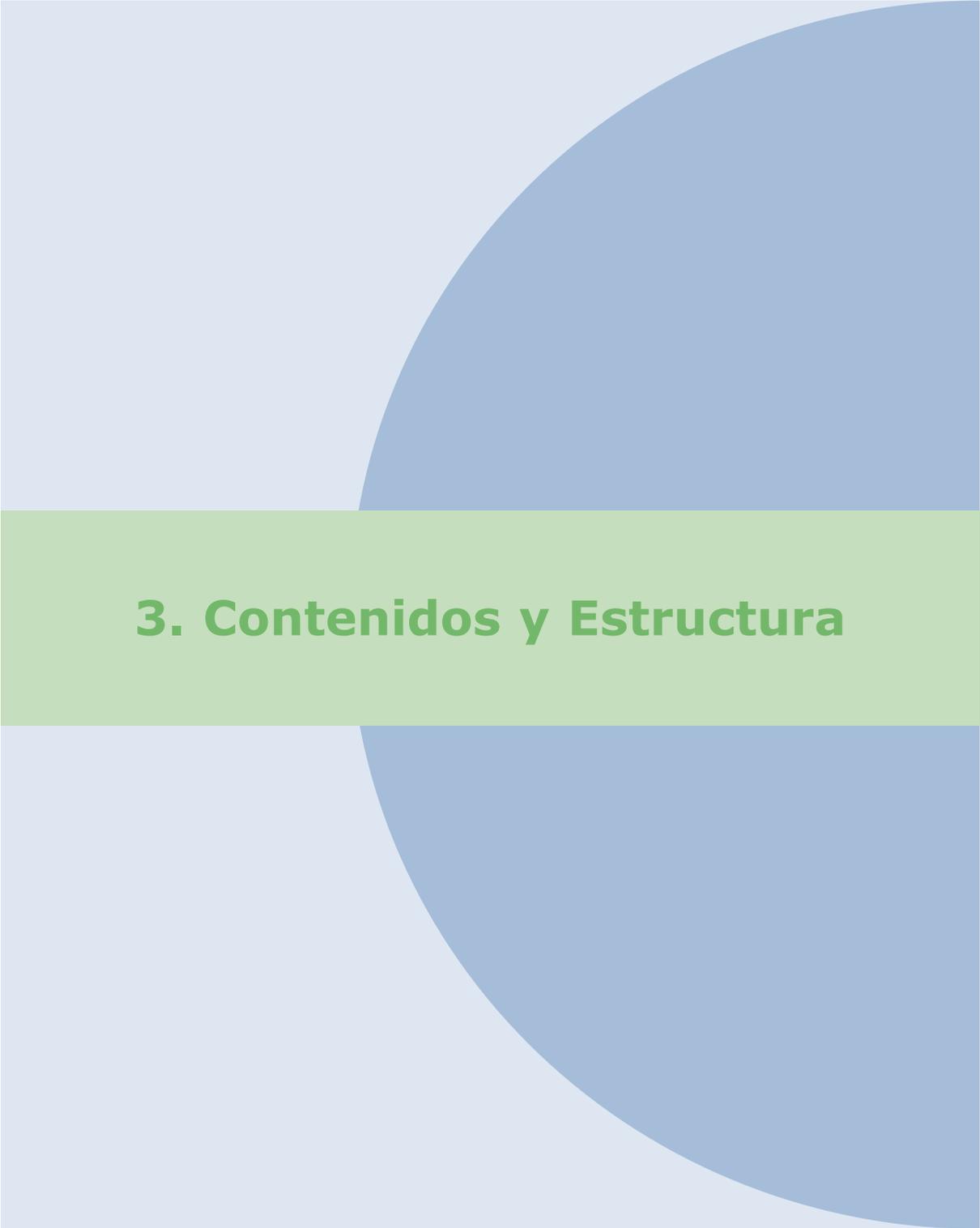
La situación requiere, por tanto, el desarrollo de estrategias que, desde un enfoque dual, compaginen acciones positivas o específicas como medidas que incidan en el punto de salida, para compensar y equilibrar las diferencias entre mujeres y hombres, y en el punto de llegada, para garantizar el acceso a los recursos con acciones transversales. Entendiendo la desigualdad por razón de género como un problema estructural, se deben diseñar acciones que tengan un efecto directo sobre la igualdad, que incidan directamente en los procedimientos y contribuyan al cambio estructural.



En síntesis, se trata de un instrumento de apoyo, que pretende clarificar y facilitar el acercamiento a las necesidades de las mujeres emprendedoras y empresarias, así como contribuir a la consecución de sus objetivos, potenciando su posicionamiento en el mundo de la empresa en Andalucía.

Objetivos del Protocolo de Actuación

- Sensibilizar al personal técnico sobre la necesidad de incorporar la perspectiva de género en todas las áreas funcionales de su trabajo.
- Proporcionar la información básica sobre la integración del enfoque de género en el Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias (SERVAEM).
- Identificar las habilidades y competencias específicas, que hay que poner en práctica para aplicar el enfoque integrado de género en los procesos de acompañamiento para emprender.
- Facilitar al personal técnico pautas metodológicas para acompañar, desde un enfoque de género, cada una de las fases del itinerario de creación y consolidación de empresas.
- Introducir la dimensión de género en todo el proceso de asesoramiento y acompañamiento a emprendedoras y empresarias del Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias (SERVAEM).
- Combatir la segregación profesional por razón de género.



3. Contenidos y Estructura



3. Contenidos y Estructura

Este Protocolo tiene un carácter instrumental, entendiendo éste como un modelo de intervención flexible y abierto, y que invita a la reflexión al personal técnico para que lo adapten a su trabajo diario, teniendo en cuenta los recursos de los que disponen y la realidad que les rodea.

Se exponen de forma ordenada y detallada todos los procedimientos necesarios para prestar un servicio de calidad, introduciendo en cada uno de ellos las cuestiones básicas a considerar desde un enfoque de género. Se incluye el análisis de género tanto en las descripciones de las características de cada actuación, como en la metodología. No hay que olvidar que el acompañamiento debe integrarse como parte del proceso de creación y consolidación de una empresa.

El presente documento está estructurado en cuatro bloques, tal y como se explica a continuación:

✓ **Presentación del Protocolo y del proceso de acompañamiento.**

Esta primera parte se dedica a la presentación del Protocolo, su finalidad, objetivos, contenidos y estructura, así como a realizar una descripción de la fase de preparación y puesta en marcha del servicio, con orientaciones metodológicas desde un enfoque de género.

✓ **Metodología de intervención.**

Los contenidos del segundo bloque describen cada una de las fases sucesivas del proceso de acompañamiento desde el concepto de itinerarios personalizados para emprender, individuales y/o grupales. Para cada fase se realiza una breve descripción de la misma, se dan orientaciones para la intervención con perspectiva de género y se facilita la metodología a seguir.

✓ **Seguimiento y Evaluación.**

El sistema de seguimiento y evaluación es una herramienta de supervisión de los procedimientos para detectar la necesidad de posibles reajustes, y proporcionar información acerca del avance y logro de los objetivos. En este proceso se aportan orientaciones desde un enfoque de género.



✓ **Bibliografía, Recursos Web y Anexos.**

Por último, el Protocolo ofrece información bibliográfica y de recursos web para dar la posibilidad a las personas destinatarias de ampliar, complementar y profundizar en los contenidos de la misma. En los anexos se incluye:

- Informaciones complementarias para realizar un análisis de género:
 - ✓ Desigual participación de mujeres y hombres en el mercado de trabajo y en la actividad económica.
 - ✓ Una aproximación a las características del empresariado femenino.
 - ✓ Algunas pautas para introducir el enfoque de género.
- Glosario de términos relativos a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el enfoque de género.
- Materiales y herramientas técnico-didácticos que se proponen para unificar metodología y criterios, y así facilitar los procedimientos.



**4. Preparación y Planificación
del Servicio de Asesoramiento a
Emprendedoras y Empresarias
(SERVAEM)**

4. Preparación y Planificación del Servicio

Para la puesta en marcha de un dispositivo de acompañamiento a la creación de empresas por mujeres, es preciso realizar un trabajo previo de prospección, diagnóstico y planificación que contribuya a asentar unas bases sólidas de funcionamiento y a crear unas líneas estratégicas de intervención desde la perspectiva de género, que se pueden concretar en:

- ✓ Dar a conocer el Programa "Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias" (SERVAEM), a través de una campaña de comunicación-sensibilización.
- ✓ Analizar las características socioeconómicas e identificar los recursos del territorio.
- ✓ Definición de las personas destinatarias y las modalidades de atención.
- ✓ El personal técnico. Perfil y requerimientos.
- ✓ Las herramientas técnico-didácticas.

Se debe empezar por la realización de un diagnóstico que nos permita detectar necesidades, formular objetivos, procedimientos, actuaciones y diseñar las herramientas que faciliten el procedimiento.

La socialización diferencial por razón de género ha configurado una sociedad en la que a mujeres y hombres se les han asignado roles y posiciones distintas, lo que en el ámbito de la actividad económica, se traduce en diferentes formas de afrontar el empleo y especialmente la iniciativa emprendedora, tradicionalmente regida por modelos de gestión masculinizados. Para equilibrar esta situación, es necesario que todas las actuaciones, desde la etapa de concepción y diseño del propio servicio, se realicen desde la perspectiva de género, lo que supone conocer, visibilizar y tener en cuenta las condiciones, motivaciones y necesidades específicas de toda la población, de mujeres y hombres, de forma diferencial.

Las características socioeconómicas del territorio se presentan como una oportunidad para la implementación de dispositivos de apoyo al emprendimiento y la creación de empresas. No obstante, el anclaje y la sostenibilidad de las iniciativas empresariales promovidas por mujeres, requiere la implementación de unas metodologías y estrategias específicas que, desde el Principio de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, contribuyan a crear un entorno favorable desde el ámbito institucional y a través de la dinamización socioeconómica y la articulación de los recursos del territorio.



Esto supone realizar un análisis de la realidad sin sesgos de género, que nos facilite información relevante desagregada por sexo, para identificar si los desequilibrios de género se dan en las diferentes situaciones que afectan a la vida de las mujeres y de los hombres, y a las relaciones que se establecen entre unas y otros.

Instrumentalizar esta intención supone dar un salto cualitativo que configure el camino adecuado para conseguir el cambio estructural, que incida de forma efectiva en el modelo social. Para conseguir este fin, además de contar con la voluntad y compromiso político e institucional, los recursos y las herramientas pertinentes, es necesario realizar un trabajo de concienciación y sensibilización social que configure una visión diferente y rompa las resistencias al cambio.

4.1 Campaña de Comunicación y Difusión.

La campaña de comunicación debe ser permanente, si bien intensificándose en la fase de puesta en marcha de los servicios y en los momentos previos al desarrollo de acciones específicas.

La primera actuación es la **difusión del Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias (SERVAEM)**, de esta forma se le da a conocer y se facilita la captación de las usuarias.

Se destacan dos líneas fundamentales de actuación a este nivel:

1. Una campaña de difusión a nivel de la entidad promotora que, dependiendo de los recursos de que disponga, utilizará distintos medios como jornadas de presentación y sensibilización, televisión, radio, periódicos, revistas, etc.
2. Plan de comunicación que parte del propio Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias (SERVAEM). Se complementa con la anterior y se dirige de forma directa a los ámbitos de actuación del servicio. Es una promoción del servicio a través de las redes y organizaciones que se desenvuelven en el área de apoyo a la creación de empresas, tanto privadas como públicas. Se deberá realizar un estudio previo de los recursos para saber cómo y a quién dirigirnos.

Aspectos clave a tener en cuenta en esta actuación son:

- ✓ Características de las beneficiarias: ¿a quién nos dirigimos?
- ✓ Objetivos de la difusión: ¿qué queremos comunicar?
- ✓ Soportes, medios y canales más adecuados.
- ✓ Definición del mensaje: los contenidos.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

1. Mujeres y hombres tienen una distinta posición y distribución de roles en la sociedad, que en el caso de las mujeres están principalmente ligados a la asunción de las responsabilidades familiares y de cuidado a personas dependientes.
2. A la hora de programar anuncios, distribuir folletos, etc., hay que tener en cuenta que mujeres y hombres hacemos uso del espacio y del tiempo de forma diferente, por lo que hay que pensar en estrategias y canales que nos garanticen que la publicidad va a llegar a las personas destinatarias.
3. Para promover una cultura emprendedora que valore e incluya a las mujeres, es recomendable diseñar acciones de sensibilización dirigidas a la sociedad en general, así como a instituciones, organismos y entidades implicados en la promoción y desarrollo de medidas de apoyo a la actividad empresarial.

EL CONTENIDO DEL MENSAJE

1. Utilización del lenguaje inclusivo y no sexista, para que las mujeres se sientan destinatarias del mensaje.
2. Tener en cuenta en los primeros planos de las imágenes la presencia y el tamaño de mujeres y hombres, evitando la representación de imágenes estereotipadas y roles tradicionales sexistas.
3. Mostrar a las mujeres como sujetos activos en la construcción social.
4. Introducir elementos que motiven la participación de las mujeres, indicando la oportunidad-posibilidad que supone incorporarse a la actividad empresarial.

4.2 Las características socioeconómicas y los recursos del territorio.

Características socioeconómicas de la zona de intervención.

Analizar y conocer las características socioeconómicas del territorio de intervención es fundamental para las/os profesionales que acompañan los procesos de creación de empresas. El conocimiento de la situación económica de su zona de actuación, facilita la orientación y contextualización de los proyectos empresariales. La caracterización de un territorio se puede estructurar en tres líneas básicas de análisis:

- ✓ **Composición de la población:** las necesidades y demandas son muy distintas según las características de población a la que nos dirigimos, en relación con la edad, nivel económico (sueldos medios, rentas mínimas, etc.) y la situación laboral (tasas de paro, de actividad, de ocupación, etc.).
- ✓ **Configuración del tejido empresarial:** la identificación de posibles huecos de mercado es un aspecto clave en la orientación sobre la toma de decisiones para la creación de empresas. Conocer las principales actividades económicas, tamaño de las empresas, volumen de facturación, actividades económicas principales, sectores productivos emergentes, nuevos yacimientos de empleo, evolución en los últimos años y previsiones de desarrollo a corto y medio plazo.
- ✓ **Características de la población:** para analizar las necesidades y demandas de la población hay que tener en cuenta distintos parámetros de análisis como la edad, situación laboral, poder adquisitivo, costumbres y valores culturales. Estas son variables que nos pueden aportar datos sobre nuevos servicios o productos que, en función de los nuevos estilos de vida, se pueden convertir en oportunidades para emprender.



Los recursos del territorio.

La dinamización del territorio, y contar con información actualizada sobre los recursos y dispositivos existentes para emprender, facilita el proceso de orientación y acompañamiento. Para ello, se recomienda que desde el proyecto se contemple la realización de un trabajo continuo y sistemático de identificación y articulación de los recursos y agentes que tienen un papel activo en la dinamización del entorno, tanto desde las estructuras formales como informales, con la finalidad de establecer mecanismos de coordinación y colaboración que generen sinergias, y redes de colaboración que incidan favorablemente en el desarrollo de los proyectos empresariales.

Implica conocer básicamente tres tipos de recursos:

- ✓ **Técnicos.** Programas y servicios de formación y consultoría relacionados con la creación y puesta en marcha de la empresa, organismos y entidades para la realización de los trámites de constitución, etc.
- ✓ **Económicos.** Subvenciones y otras vías de financiación públicas y privadas. Finalidad: ¿a quién se dirigen? y ¿cuáles son los criterios de acceso?
- ✓ **Otros recursos complementarios.** Políticas y programas de desarrollo local, asociaciones y organizaciones empresariales, acciones y medidas para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres promovidas desde entidades públicas, infraestructuras y servicios de atención a personas dependientes, etc.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

- 1.** Es necesario conocer específicamente la situación y posición de las mujeres y de los hombres, es decir, la brecha de género existente, para de esta forma determinar la situación en que se encuentra la población a la que nos dirigimos, las mujeres, aunque siempre teniendo como referencia a toda la población. Se trata de identificar necesidades prácticas e intereses estratégicos.
 - 2.** Realizar un análisis del acceso y control de los recursos. Identificar los recursos del territorio y analizar si las mujeres acceden, si los controlan, si toman las decisiones sobre su uso y los beneficios que de ellos se derivan.
 - 3.** Desde el punto de vista de la participación, también es imprescindible conocer todas las medidas y recursos de apoyo para conciliar la vida laboral, familiar y personal. Las mujeres, por la asunción de las responsabilidades de cuidado y domésticas, cuentan con menos disponibilidad que los hombres para formarse y prepararse para el empleo.
- 

4.3 El público objetivo y modalidades de atención.

Si bien estos aspectos están ya prefijados en el planteamiento y objetivos del programa, a la hora de diseñar los servicios y las acciones a desarrollar hay que pensar en grupos diferenciados de personas destinatarias, en función de sus necesidades particulares, perfiles, motivaciones e intereses para emprender.

Establecer criterios para la selección de las usuarias que se acercan a nuestros servicios es fundamental para la programación de actividades y procesos de orientación, ya sean grupales o personalizados. Si bien la diversidad y casuística de las mujeres que se acercan a un dispositivo de empleo requiere la utilización de una metodología flexible, que permita dar respuesta a sus necesidades y demandas. En líneas generales, éstas pueden ser algunas de las posibles situaciones y demandas:

- ✓ **Busca empleo.** En este caso es necesario tener previsto un mecanismo de derivación a otros dispositivos.
- ✓ **Se plantea el emprendimiento** como principal opción y necesita información y orientación.
- ✓ **Tiene una idea o proyecto** de empresa y necesita formación y asesoramiento para desarrollarla.
- ✓ Se encuentra en la fase de **puesta en marcha** de la empresa.
- ✓ **Es empresaria** y tiene dificultades de gestión o quiere diversificar o mejorar su empresa.

En cuanto a las **modalidades de atención**, su finalidad es facilitar el acceso y la participación de las mujeres, por lo que es imprescindible adaptarse a sus recursos personales y técnicos, y a su disponibilidad. Tener en cuenta las características geográficas del territorio de intervención es primordial si queremos acercar los servicios a nuestras beneficiarias. Se proponen las cuatro modalidades típicas de atención: presencial, "on line"/correo electrónico, telefónico y fax/correo postal. Cada una presenta sus ventajas e inconvenientes, lo idóneo es la combinación o el uso complementario de unas y otras para cumplir los objetivos del servicio.

4.4 El personal técnico.

La metodología de intervención aquí propuesta, requiere que el papel del personal técnico se aleje de la mera docencia y consultoría, y se articule en torno a la planificación y orientación de un proceso de acompañamiento en la toma de decisiones para emprender. Se trata de acompañar la construcción de un proyecto personal-empresarial a partir de los recursos personales y de la autonomía e iniciativa de las personas usuarias.

Por lo tanto, el personal responsable de los procesos de acompañamiento para emprender, además de tener interiorizado el Principio de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, debe contar con conocimientos sobre la actividad empresarial y la orientación profesional desde una perspectiva de género.

A continuación, se exponen algunos de los requerimientos, competencias y habilidades con los que debe contar el personal técnico para el desempeño de sus funciones y tareas.

Competencias técnicas. Formación y experiencia.

- ✓ Compromiso con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- ✓ Experiencia en programas y servicios de acompañamiento para la creación y consolidación de empresas desde la perspectiva de género.
- ✓ Formación y experiencia práctica y/o docente en las áreas específicas que componen el Plan de Negocio.
- ✓ Conocimiento en programas de desarrollo local desde la óptica de dinamización del tejido empresarial.
- ✓ Información sobre las características socioeconómicas del territorio de actuación, las políticas de desarrollo local, las oportunidades de negocio de sectores emergentes, los recursos específicos de apoyo a las iniciativas de emprendimiento, etc.



Habilidades, destrezas y actitudes.

- ✓ Contactar e interactuar con los servicios y dispositivos relacionados con el emprendimiento en el territorio, así como con aquellas entidades responsables de velar por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- ✓ Tener capacidad de aprendizaje y reciclaje continuo, para disponer de información actualizada sobre legislación, políticas y programas en materia de igualdad de género y desarrollo empresarial, que puedan repercutir en la calidad y buenas prácticas de los servicios.
- ✓ Desarrollar una actitud de escucha activa y disposición al acompañamiento. Debe apoyar la transmisión de seguridad, evitando que la emprendedora/ empresaria se sienta sola.
- ✓ Transmitir que el protagonismo lo tiene la persona emprendedora o empresaria, que ella debe tomar las decisiones. Se puede presentar la información de forma neutral, promoviendo que sea la persona emprendedora la que tome las decisiones.
- ✓ Manifiestar empatía durante el proceso de comunicación con las emprendedoras /empresarias, pero manteniendo la distancia profesional imprescindible para no caer en la implicación personal que pueda crear situaciones difíciles.
- ✓ Usar un lenguaje sencillo, claro y no sexista ofreciendo información ordenada y en dosis asimilables para la usuaria.
- ✓ Guardar confidencialidad en todo el proceso generando confianza.

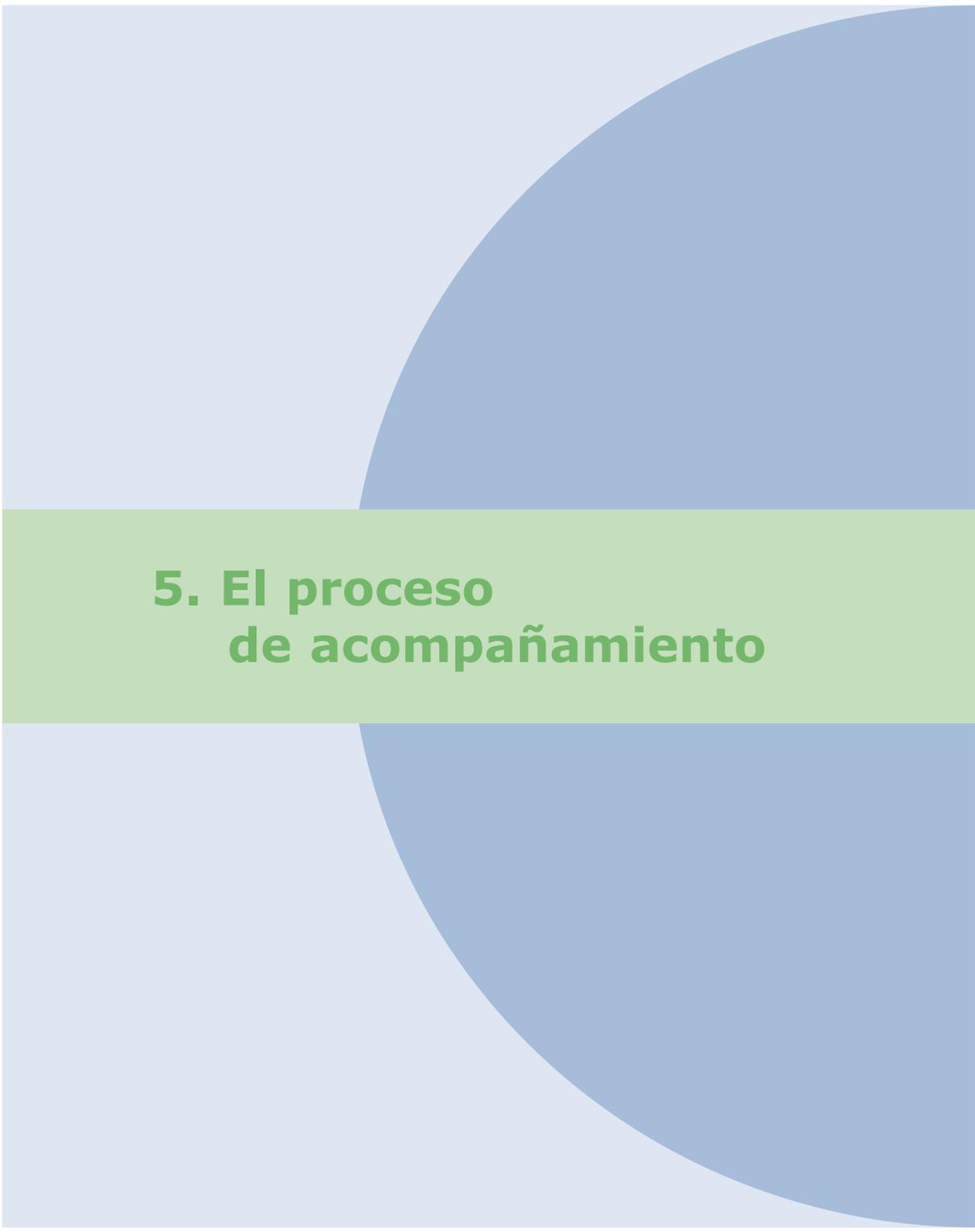
4.5 Las herramientas técnico-didácticas.

Además de los materiales técnico-didácticos específicos de las acciones formativas, para unificar la metodología y el procedimiento de intervención, el servicio debe disponer de una serie de herramientas que faciliten al personal técnico la sistematización, programación y desarrollo del proceso de acompañamiento; así como, con un sistema de recogida y tratamiento de la información necesaria tanto para la gestión, coordinación y evaluación de los servicios, como para la evaluación y seguimiento de las personas usuarias.

Con la finalidad de incorporar las medidas correctoras necesarias para optimizar la realización de las actividades, se deben establecer mecanismos para la validación continua de los materiales y herramientas por el personal técnico. Se aportan en el anexo algunas de estas herramientas.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

- 1.** Todos los materiales y herramientas deberán elaborarse desde un enfoque de género, lo que además de utilizar un lenguaje inclusivo, evitar estereotipos e imágenes sexistas e incluir la variable sexo, supone tener en cuenta toda la información relacionada con sus necesidades y características diferenciales.
- 2.** Para el desarrollo de los contenidos es preciso contemplar todos los aspectos que nos puedan dar cuenta del posicionamiento y relaciones establecidas entre mujeres y hombres en cuanto a papeles y roles, usos del espacio y del tiempo, acceso y control de los recursos, valores culturales, etc., de forma que unas y otros se sientan identificados.
- 3.** Evitar las visiones androcéntricas y patriarcales, utilizando ejemplificaciones y referentes que contribuyan a visibilizar a las mujeres y a poner en valor modelos de relaciones y comportamientos no sexistas.



5. El proceso de acompañamiento



5. El Proceso de Acompañamiento

5.1 ¿Qué se entiende por acompañamiento?

El acompañamiento es orientar-guiar, “llevar de la mano” durante un proceso de transformación o de cambio. Se trata de facilitar la adquisición de conocimientos, motivar y reforzar la toma de decisiones para emprender.

Tiene como objetivo fundamental que la usuaria del Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias (SERVAEM), se sienta en todo momento respaldada en la toma de las decisiones necesarias para llevar a cabo su proyecto empresarial. El acompañamiento deberá estar presente de forma transversal a lo largo de todo el proceso de creación y consolidación de empresas.

La clave reside en adaptarse siempre a las demandas específicas de las personas usuarias, adecuándose a los tiempos y ritmos que requiere cada una. No todas las personas requieren los mismos tiempos y los mismos procesos de aprendizaje, dependerá de su formación, de su experiencia previa, de su disponibilidad, de los parámetros culturales y sociales en los que se desenvuelven y de los objetivos empresariales que persiguen. En definitiva, se trata de conocer su perfil y necesidades, e ir creando unos vínculos que, evitando ideas preconcebidas y prejuicios, faciliten el desarrollo de su **itinerario personalizado para emprender**.

Desde estos supuestos, para obtener unos buenos resultados deberá apoyarse en una serie de herramientas que faciliten el desarrollo sistemático y personalizado. En el enfoque de género, el acompañamiento cobra máxima importancia porque reconocer y considerar la situación diferencial de mujeres y hombres, es fundamental para propiciar la incorporación en igualdad de las mujeres al mundo empresarial.

La finalidad última del acompañamiento es fomentar el **empoderamiento** de las emprendedoras. Proceso por el cual se las faculta, para el logro de sus objetivos y la defensa de sus intereses, mediante el desarrollo de una personalidad segura de sí misma, que participa en los procesos de interacción social en el reparto de recursos económicos, y tiene poder de decisión con opciones y recursos suficientes para elegir dónde trabajar y cómo vivir.

5.2 Las fases del acompañamiento.

Las fases del proceso de acompañamiento se han diseñado para aplicarlas de forma secuencial y flexible al desarrollo de un itinerario personalizado, para la creación y desarrollo de empresas.

En algunas ocasiones las intervenciones propuestas no tienen que ser siempre fases temporalmente continuas. Se deben adecuar a las características de cada emprendedora y/o empresaria, dependiendo por tanto, del momento del proceso de cambio personal en que está cada una, y del nivel de decisión y desarrollo de su proyecto de empresa.

A continuación, se exponen las cinco fases fundamentales que se proponen a modo de referencia para desarrollar las intervenciones del asesoramiento y acompañamiento. También se citan las fases principales con la terminología de la Red Territorial de Apoyo para situarlas dentro de su contexto de trabajo.

Preincubación (Fases I, II, III y IV).

Se trata del periodo en la que las emprendedoras deciden que quieren poner en marcha una idea de negocio, por lo que hablamos de PREINCUBACIÓN.

A la hora de desarrollar y analizar la idea de negocio con cada emprendedora, el personal técnico debe tener en cuenta las consecuencias de la segregación ocupacional en función del género (provoca que las mujeres se concentren en ciertos sectores económicos o ciertas actividades profesionales). La intención es ayudar a paliar la segregación por género desde las primeras etapas del Servicio de Asesoramiento, proponiendo a las emprendedoras actividades empresariales o sectores que estén masculinizados o con presencia de mujeres poco visible.

El objetivo de la preincubación es ayudar a definir el Plan de Empresa y puede finalizar con la constitución de ésta.



✓ **Acogida.**

Es el primer contacto con el servicio y su finalidad es definir el punto de partida de las personas usuarias, esto es, sus necesidades, intereses y expectativas tanto de carácter empresarial como personal. Se trata de que reflexionen sobre sus motivaciones, situación personal y familiar, y recursos con los que cuenta para emprender.

En el caso de las mujeres hay que tener especialmente en cuenta su doble presencia en el espacio público y privado así como los efectos que esto tiene en su actividad social y laboral.

✓ **Análisis de la previabilidad.**

En esta fase hay que tener en cuenta a la persona emprendedora, sus recursos personales y el grado de maduración de la idea. Es necesario realizar un primer análisis de las posibilidades que tiene la emprendedora de continuar el proceso de creación de la empresa.

✓ **Viabilidad.**

Se refiere a la necesidad de realizar un acompañamiento que se adapte a las necesidades y particularidades de la persona emprendedora. Cada caso es único, lo que significa evitar un tratamiento estandarizado del proceso de acompañamiento. Este acompañamiento se realizará básicamente en torno a la elaboración del Plan de Empresa, lo que significa poner los medios adecuados para que la persona emprendedora pueda elaborar su propio Plan de Negocio que le permita conocer la viabilidad del mismo, así como prever las actuaciones precisas para afrontar los obstáculos y dificultades de su puesta en marcha.

✓ **Puesta en marcha.**

Supone continuar apoyando el proceso, esta vez en torno al inicio de la actividad, momento en el que se nos plantean cuestiones relacionadas con el cómo realizar los trámites necesarios, cómo afrontar situaciones nuevas o imprevistas y cómo resolver las dificultades que puedan surgir. En definitiva, asumir la realidad del mercado y la actividad empresarial.





Incubación (Fase V).

En esta fase se trabaja para empresas ya constituidas. El objetivo de la incubación es la consolidación de la empresa, a través de la mejora de la cultura empresarial de sus promotores/as.

✓ **Consolidación y crecimiento.**

Dado que nos dirigimos a empresarias, en la fase de consolidación el acompañamiento tiene dos frentes de actuación, el primero es impulsar y apoyar la elaboración de un Plan de Mejora, el segundo es fomentar la cooperación y las redes entre empresarias como estrategia de consolidación y crecimiento.

Esquema del proceso.

A continuación se expone el planteamiento metodológico de intervención, estructurado en base a las fases del proceso y destacando algunos momentos clave en el acompañamiento.





6. Desarrollo de las Fases del Acompañamiento

6. Desarrollo de las Fases del Acompañamiento

6.1 Fase de Acogida.

La fase de acogida es el segundo contacto con los servicios de apoyo. El primer contacto se suele realizar telefónicamente para la concertación de la primera cita, que realmente será lo que consideramos fase de acogida.

Sin embargo, en el contacto telefónico también habrá que tener en cuenta la forma de trato y las características diferenciales de mujeres y hombres. Además, un lenguaje no sexista, habilidades como la empatía y la escucha activa, deben ponerse en práctica para crear un clima de interlocución que facilite a la usuaria expresar claramente su demanda.

Esta fase supone el primer contacto presencial con la persona usuaria y su entrada a nuestro servicio. En este momento habrá que determinar si forma parte o no de nuestro público objetivo, o si es necesario derivarla a otros dispositivos de empleo.

El siguiente paso será conocer su perfil y demandas, en qué situación se encuentra en lo relativo a sus actitudes y aptitudes emprendedoras, el grado de decisión para emprender, el nivel de definición y desarrollo de su idea o proyecto de empresa. Una vez obtenida esta información pasaremos a definir con ella el recorrido a realizar, establecer el itinerario personalizado para emprender y el proceso de acompañamiento más adecuado.

El itinerario tiene que ser asumido por la emprendedora, que debe comprometerse a su desarrollo, lo que supone realizar un ejercicio de reflexión y análisis sobre los esfuerzos y dedicación que su proyecto requiere, así como sobre los cambios que van a incidir en su vida personal y familiar. Es importante dedicarle el tiempo necesario a trabajar este aspecto, consensuando con la usuaria tanto la programación de las actividades y trabajos que se van a llevar a cabo, como la duración y temporalización del proceso.



Metodología de intervención.

La metodología de intervención debe ser individual y presencial, que es principalmente la que se utilizará durante todo el itinerario de creación de la empresa. No obstante, se pueden realizar sesiones grupales si se configuran grupos homogéneos en cuanto a sus puntos de partida y expectativas.

En este primer contacto se trata de conocer a la persona emprendedora, sus características y circunstancias personales, nivel de formación, experiencia, y fundamentalmente sus expectativas y actitud emprendedora. Se recomienda utilizar la técnica de la entrevista en profundidad para cumplimentar el cuestionario de acceso al servicio, con la finalidad de obtener la información necesaria para orientarla y establecer su itinerario para emprender.

Además servirá para asentar las bases de la relación tutor/a y emprendedora/ empresaria, y creará un vínculo de unión y de confianza mutua que facilite establecer las relaciones necesarias para tutorizar y acompañar el proceso para emprender.

Para ello se deben poner en práctica entre otras, habilidades como la empatía: “capacidad de poder experimentar la realidad subjetiva de otra persona sin perder la perspectiva de su propio marco de la realidad, con la finalidad de poder guiarla para que pueda experimentar sus sentimientos de una forma completa e inmediata”.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

- 1.** Tener en cuenta que por factores relativos a la socialización diferencial por razón de género, las mujeres suelen partir de situaciones de mayor indefinición del proyecto empresarial que los hombres.
 - 2.** Se debe apoyar la diversificación profesional, es decir, la incorporación de mujeres a sectores profesionales hasta ahora muy masculinizados donde la presencia de las mujeres es muy escasa o nula. La diversificación es un concepto ligado a la eliminación progresiva de la segregación ocupacional.
 - 3.** Utilizar un lenguaje próximo creando un clima de colaboración y confianza que permita identificar y analizar aquellos aspectos que van más allá de lo puramente técnico, para valorar las actitudes y capacidad emprendedora de la usuaria.
 - 4.** Apoyar desde el primer contacto las posibilidades de emprender de la usuaria, pero desde un enfoque realista, haciéndole ver los esfuerzos y procesos que conlleva la constitución de una empresa y la necesidad de que la idea “no sea lo que más le guste”, sino que además ha de ser viable en función de sus recursos personales y de las oportunidades que ofrece el entorno.
 - 5.** Reforzar la autoestima y seguridad en su opción empresarial, siempre que reúna las condiciones básicas para emprender. En caso contrario, se debe reorientar al trabajo por cuenta ajena, reforzando igualmente dicha opción.
 - 6.** Informar sobre los recursos y medidas de conciliación a las que puedan acogerse.
- 

6.2 Previabilidad. La Persona Emprendedora y su idea de Empresa.

Con esta fase se inicia el itinerario, y tiene por objetivo facilitar la toma de decisiones sobre la creación del propio empleo o empresa. Sus contenidos y desarrollo se determinarán en función de que la persona emprendedora cuente o no con una idea de empresa más o menos desarrollada. En cualquier caso, la finalidad última de esta etapa del proceso es profundizar en el desarrollo de la idea y elaborar un preproyecto que permita analizar su realidad como oportunidad de negocio.

Se trata de ayudar a reflexionar a la usuaria, poniendo a su disposición todas las herramientas que se consideren necesarias para la concreción de su idea y plantearse objetivos personales y empresariales.

En esta etapa del proceso, el acompañamiento es imprescindible para motivar, generar autoconfianza y desarrollar los recursos personales necesarios para afrontar el proyecto de empresa con las mayores probabilidades de éxito posible.

Sin perder de vista el concepto de acompañamiento personalizado, que supone adaptarse a las necesidades de cada usuaria, se propone la siguiente secuencia del proceso:

- ✓ La persona emprendedora: características y perfil emprendedor.
- ✓ La idea de empresa: generación de ideas.
- ✓ El preproyecto: desarrollo de la idea.

La persona emprendedora: características y perfil emprendedor.

Las características de la persona emprendedora, sus motivaciones, deseos y recursos personales se constituyen como un elemento imprescindible para afrontar un proyecto de creación de empresa.

En este sentido, el primer paso para abordar una idea o proyecto de empresa y analizar su idoneidad es realizar un trabajo de exploración, autoanálisis y reconocimiento en toda su extensión de los saberes, capacidades, habilidades y destrezas adquiridas en



cualquier ámbito de nuestras experiencias, sin olvidarnos de las oportunidades que nos ofrece el entorno más inmediato.

La idea de empresa: generación de ideas.

La idea de empresa es el punto de partida para su creación. Una correcta elección y definición de la idea permitirá analizar los aspectos fundamentales, que se deben tener en cuenta a la hora de desarrollarla y que posteriormente nos facilitarán el estudio de su viabilidad.

Es necesario ejercitar la creatividad para la generación e identificación de las ideas que mejor se adapten a las necesidades y expectativas de las usuarias, valorando sus ventajas e inconvenientes siempre en relación con sus recursos personales.

En este sentido, a la hora de ayudar a buscar ideas empresariales, el personal técnico debe actuar para diversificar las opciones profesionales de las mujeres, siendo conscientes de que existen actividades y sectores profesionales hasta ahora muy masculinizados.

Se dirige a aquellas mujeres que, teniendo o no una idea de empresa, se están planteando el emprendimiento o la creación de una empresa como una posibilidad viable de acceder al mercado de trabajo, y quieren entrar en un proceso de orientación para aprender a emprender.

Partimos de la concepción abstracta de un negocio que la emprendedora tiene en mente y cuya realización se materializará en una realidad empresarial.

El preproyecto: desarrollo de la idea.

La puesta en marcha de una actividad empresarial supone hacer frente a una serie de riesgos que se pueden reducir realizando un trabajo previo de prospección y planificación, partiendo de unos objetivos claros y de las estrategias necesarias para conseguirlos.

El preproyecto es un documento en el que se desarrollan, en una primera aproximación, cada una de las áreas de gestión del Plan de Empresa para planificar la actividad, acercándonos en la medida de lo posible a la realidad del mercado y que deberá concretarse en un Plan de Empresa.





Hay que partir de los inicios de la idea y de cómo se ha ido fraguando como un hecho materializable. Llevarla a cabo requiere la adopción de compromisos personales, así como un proceso de investigación y aprendizaje para concretarla: búsqueda de información, formación en aspectos técnicos y de gestión, contactos con personas relacionadas con la actividad, intercambio y negociación con la familia respecto a la decisión de crear la empresa, etc.

El análisis ha de contemplar exhaustivamente el recorrido realizado desde los orígenes de la idea, haciendo especial hincapié en los compromisos personales y el esfuerzo que entraña la decisión de crear la empresa, sin perder de vista el punto de encuentro entre la idea y el perfil competencial de la persona emprendedora. Un desajuste entre ambos puede llevar al fracaso de la creación de la empresa.

Metodología de intervención.

La metodología de intervención deberá ser mixta, individual y grupal, utilizando distintas técnicas que faciliten el acompañamiento y se adecuen a las necesidades y punto de partida de la persona emprendedora.

La tutoría individualizada, sea presencial o no (teléfono, "on line" o "e-mail"), deberá estar presente como herramienta base del proceso. Su finalidad es ofrecer apoyo continuo a través del refuerzo de aquellos aspectos en que la emprendedora encuentre mayores dificultades. Para dar seguridad a la emprendedora y reducir el riesgo de abandono del proyecto ante las diferentes dificultades y barreras que se pueden encontrar, las tutorías se pueden complementar con consultas telefónicas puntuales en horarios previamente establecidos.

En esta etapa también es recomendable trabajar en talleres grupales de animación para emprender, que permitan a la usuaria salir de la situación de aislamiento, y así conocer y compartir sus proyectos con otras emprendedoras con las mismas expectativas e intereses.

Estas acciones se pueden complementar con seminarios sobre desarrollo de habilidades sociales, gestión del tiempo, cooperación y otros temas que se consideren de interés para la adquisición de competencias necesarias para el desempeño de las funciones empresariales.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

- 1.** Es importante dejar claro que se trata de un preanálisis de la viabilidad de la idea, que si bien se aproxima a la realidad del mercado y sus posibilidades de éxito, para la puesta en marcha de la empresa es preciso realizar un estudio más exhaustivo y detallado que se concretará en un Plan de Empresa.
 - 2.** Motivar en todo momento a la reflexión y el autoanálisis sobre las motivaciones para emprender, así como sobre lo que el desarrollo de una actividad empresarial va a suponer en cuanto a la necesidad de reorganización de los tiempos y de los espacios personales.
 - 3.** Apoyar la diversificación profesional promoviendo la elección de ideas de negocio referidas a actividades o sectores profesionales hasta el momento masculinizados o con escasa presencia de mujeres.
 - 4.** Es conveniente reforzar la toma de decisiones, con actuaciones dirigidas a mejorar la autoestima de las emprendedoras, mediante el reconocimiento y valoración de su currículum oculto, para reconvertirlo en fuente de ideas y capacidades para emprender.
 - 5.** Afianzar y consolidar su opción, aportando referentes femeninos e intentando romper las visiones estereotipadas de las mujeres en la actividad empresarial.
 - 6.** El proceso de orientación en esta fase, debe propiciar tanto el acercamiento al lenguaje técnico empresarial, como el entrenamiento para concretar y poner por escrito sus ideas.
 - 7.** Fomentar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como herramienta fundamental para el desarrollo del proyecto y de la empresa.
 - 8.** Informar y animar a la utilización de recursos del territorio en materia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, que facilite la disponibilidad de la emprendedora para realizar el análisis de la previabilidad.
- 

6.3 Viabilidad. El Plan de Empresa.

Una vez finalizado el análisis de previabilidad de la idea, y tomada la decisión de crear la empresa, es el momento de elaborar el Plan de Empresa. Abordar esta fase del itinerario tal y como se desprende de sus propios contenidos, requiere disponer de conocimientos técnicos específicos en creación y gestión de empresas, por lo que en este momento la tutorización-acompañamiento debe centrarse en reforzar la autoconfianza y seguridad de la persona emprendedora, tanto en torno a la idoneidad de la decisión tomada como en la puesta en valor de sus competencias para llevarla a cabo.

El **Plan de Empresa** se puede definir como aquel documento en el que se va a analizar y describir el contenido y desarrollo del proyecto empresarial. Es una herramienta indispensable cuando decidimos poner en marcha una empresa, independientemente de su dimensión, ya que recoge de manera ordenada los objetivos, planificación y estrategias necesarias para garantizar su éxito en el mercado.

De esta definición se desprenden diferentes funciones:

- ✓ El Plan de Empresa identifica, estudia y analiza una oportunidad de negocio, evaluando la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de la misma, y desarrollando las estrategias necesarias para transformar la oportunidad de negocio en una empresa viable.
- ✓ Es una herramienta dinámica que facilita a la persona emprendedora la observación y reflexión continua para redefinir su actividad mediante el descubrimiento de aspectos en los que probablemente no había pensado inicialmente.
- ✓ Sirve de referencia para realizar el seguimiento de la evolución de la empresa en su etapa inicial, contrastando las previsiones efectuadas con los resultados reales, permitiendo de esta forma el análisis de las desviaciones que se produzcan y sus causas.

- 
- 
- ✓ Por último, el Plan de Empresa es una “Tarjeta de Presentación” de nuestro proyecto. Un Plan de Empresa correctamente elaborado, realista y coherente en sus objetivos y contenidos, puede animar a otras personas e instituciones a interesarse por él, facilitando de esta forma la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo y posicionamiento de la empresa.

Fases en la elaboración de un Plan de Empresa.

- ✓ **Descripción de la idea de empresa.**

La primera parte del Plan de Empresa es la descripción de la idea de empresa, que debe contemplar detalladamente las razones por las que se ha decidido crearla y la trayectoria seguida hasta adquirir el compromiso personal de llevarlo a término. Se trata de incorporar el trabajo realizado en la primera fase del proceso de creación, es decir, en la previabilidad.

- ✓ **El producto o servicio.**

Una vez presentada la idea debemos comenzar con los distintos apartados del Plan. El primero es el análisis detallado de cada aspecto del producto/servicio. Esta descripción debe tener en cuenta la experiencia vital de la emprendedora en relación al producto o servicio. De esta forma, se analizan en profundidad las razones de la emprendedora para esta elección y su visión del producto/servicio. Así se facilita la detección de necesidades que provengan de su vida cotidiana.

Al identificar necesidades personales/familiares sobre el producto/servicio se facilita el descubrimiento de huecos de mercado, que se cubrirán con una diversificación del mismo. En muchas ocasiones son pequeños matices sobre la forma del producto o servicio que se va a ofrecer, pero que lo distinguen de la competencia y pueden recoger una clientela cuyas necesidades no han sido cubiertas adecuadamente hasta ese momento. De esta forma se podrá poner en el mercado un producto/servicio innovador con ventajas respecto al mercado.





Mujeres y hombres tienen trayectorias vitales diferentes, lo que puede implicar que el acercamiento al producto/servicio sea diferente, puesto que los conocimientos sobre el mismo también lo son. De esta diferenciación pueden derivarse ciertas necesidades de clientela o consumo que pueden no estar cubiertas.

El conocimiento de estas necesidades posibilita la detección de nuevos segmentos de mercado, esto es, de una clientela potencial que amplía las posibilidades de implantación del negocio al diversificar la oferta y sacar a la luz potenciales consumidoras.

✓ **El Mercado.**

Realizar un estudio del mercado, de calidad y exhaustivo, implica conocer todos los aspectos que pueden influir en el producto/servicio. La identificación de las diferentes necesidades de mujeres y hombres relacionadas con ese producto/servicio, es imprescindible para profundizar en las necesidades reales del mercado y, en consecuencia, en todo lo que puede afectar al negocio.

La desagregación por sexo de la clientela, así como el análisis de la evolución que ha experimentado la presencia de mujeres y hombres como consumidoras y consumidores de un determinado producto/servicio aporta información vital para definir adecuadamente el segmento de mercado, hacia dónde dirigirse y los cambios y tendencias que puede experimentar o está experimentando el producto o servicio identificado. Es necesario completar esta información con una profundización del perfil socioeconómico de mujeres y hombres, potencial clientela del negocio.

Inciendo en el comportamiento del mercado, no hay que olvidar que las responsabilidades actuales de las mujeres en los ámbitos doméstico, personal y laboral, hace que se conviertan en ocasiones en "triples clientas". Aunque no sean las consumidoras últimas en muchas ocasiones, sí son las que se ocupan de comprar los productos o utilizar los servicios, aunque las personas beneficiarias finales sean otros miembros de la familia o entorno (para hijos/as, cónyuge, padres, etc.).



En ocasiones, las emprendedoras parten de la ventaja que les da el ser consumidoras de muchos productos y conocer las necesidades que tienen que ser satisfechas con determinados productos/servicios. Trasladar estos conocimientos a otras dimensiones del mercado dará una ventaja competitiva clara a la idea de empresa.

✓ **Estrategia comercial.**

Se trata de desarrollar la política comercial empresarial analizando segmentos del mercado a veces no visibilizados comercialmente.

Mujeres y hombres acceden y reciben de forma diferente la información. Conocer los distintos canales y lugares de comunicación que utilizan ambos es fundamental a la hora de publicitar el producto/servicio, para que el mensaje llegue al segmento de mercado que interesa.

En la difusión del producto/servicio es necesario emplear **tanto un lenguaje como unas referencias e imágenes no sexistas, de manera que las personas a quienes se dirige la información se sientan identificadas como destinatarias del mensaje.**

Las estrategias de marketing no se comportan de la misma forma con mujeres y hombres, por lo tanto, hay que saber diferenciar entre ambos sexos antes de comenzar cualquier análisis.

Otro de los aspectos fundamentales de este capítulo es la estrategia de fijación de precios. Ésta debe estar adaptada al producto y a la clientela objeto, y no fijarla con referencia a otros intereses o creencias de las emprendedoras. **El enfoque de las mujeres a la hora de establecer el precio del producto/servicio tiene unas características propias que se deben trabajar de forma diferenciada. Existe una tendencia a abaratar al máximo el precio del producto/servicio y en muchas ocasiones no es la mejor estrategia.** Es imprescindible elegir un sistema de fijación de precios basado en la clientela, competencia y en los costes.





✓ **Plan de Producción.**

Consiste en la descripción del proceso de producción o de prestación del servicio. Se trata de conocer todos los agentes implicados para poder planificar al máximo todos los escenarios posibles donde la empresa se va a encontrar.

Principalmente consiste en describir todo el proceso de elaboración del producto o del servicio, y los ámbitos donde se deberá negociar y trabajar, **así como identificar aquellos que estén masculinizados para planificar estrategias compensatorias.**

Significa, además, **analizar los espacios donde se ubica la empresa y la distribución de la misma**, poniendo especial atención a los distintos usos que mujeres y hombres hacen del mismo, para que ambos se sientan cómodos.

✓ **Organización y Recursos Humanos.**

Se trata de conocer las funciones de todas las personas que integran la empresa, atribuyendo tareas concretas y responsabilidades. Es fundamental planificar hacia el futuro, explicando la evolución de los recursos humanos, y los cambios de funciones que el crecimiento del negocio exigiría, teniendo siempre en cuenta los costes del personal de la empresa.

La descripción por escrito de todas las funciones visualizará la necesidad de delegar diferentes tareas y responsabilidades.

La definición de la política de recursos humanos que va a tener la empresa es uno de los pilares de este apartado, creando un sistema de calidad eficiente. Una de las líneas a desarrollar consistirá en poner en marcha las normas de contratación y ascenso, que se deberán basar en las competencias, capacidades y formación de las personas trabajadoras y no en el sexo.



Para trabajar en el diseño de la organización y los recursos humanos es fundamental que se organicen por escrito todas las funciones, de forma que las emprendedoras vean la evolución de una plantilla y cómo se debe ir delegando diferentes tareas y responsabilidades. Las mujeres intentan en muchas ocasiones abarcar todos los ámbitos de la empresa, haciendo extensiva la multifuncionalidad que asumen en el ámbito doméstico al empresarial. Comprender la necesidad de distribuir funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa es fundamental en la elaboración del Plan de Empresa.

✓ **Forma Jurídica y Fiscalidad.**

Consiste en conocer con exactitud todas las características de las diferentes formas de empresa (jurídica y no jurídica), además de los impuestos que afectan a cada una. Así, se podrá presentar la opción elegida de forma lógica, que muestre los conocimientos sobre el mundo empresarial necesario para el buen desarrollo de la empresa.

La elección no debe estar restringida a razones económicas ni personales, sino que deberá adaptarse al tipo de empresa, a la actividad y a la emprendedora.

En algunos casos el mayor alejamiento del mundo laboral de las mujeres y en particular de la gestión empresarial, tiene consecuencias respecto del conocimiento de la legislación, la fiscalidad y los códigos, lo que provoca una importante inseguridad para tomar decisiones. Esta situación no influye en su capacidad emprendedora, sin embargo requiere adquirir los conocimientos básicos sobre las formas jurídicas y la fiscalidad que implica cada tipo de empresa para reafirmar los procesos de decisión.

✓ **Plan Económico-Financiero.**

El análisis de la viabilidad económico-financiera se desarrolla en dos fases, la primera trata de realizar una estimación de costes, no adaptada a los ahorros disponibles, sino a las necesidades reales del negocio. Asimismo, es fundamental contar con un presupuesto de tesorería. Este colchón financiero de dinero en efectivo es imprescindible pues permitirá encarar cualquier problema económico de liquidez, que pudiera presentarse en un futuro próximo.





La inversión debe ser la suficiente para que la empresa pueda actuar en el mercado. No hay que escatimar en ningún concepto que luego pueda repercutir en dificultades de funcionamiento del negocio. Por tanto, la inversión debe estar ajustada a la empresa, y si esto no se produce puede crear dificultades de tesorería, y abocar al cierre antes de que realmente haya fracasado la empresa.

En este punto del Plan hay que analizar en profundidad las necesidades empresariales, y evitar ajustar las inversiones adaptadas a los recursos propios de la emprendedora. En ocasiones las mujeres manifiestan esta tendencia, como consecuencia de los escasos apoyos de que disponen, de las dificultades de financiación externa que perciben, y de las propias inseguridades derivadas del desconocimiento de la actividad empresarial con la que abordan el proceso de creación de la empresa.

La segunda fase de este apartado y última fase del Plan de Empresa sería la evaluación **económico-financiera**, dirigida a valorar la **rentabilidad de la empresa** al menos a 3 años vista. Este aspecto es clave ya que la rentabilidad es el objetivo fundamental de cualquier actividad empresarial.

La evaluación permite conocer la rentabilidad de la empresa y la inversión a realizar anualmente. Se trata de un ejercicio de estimación de la evolución de la empresa y el comportamiento de ésta en el futuro.

En la evaluación económica, es especialmente importante analizar la necesidad de invertir anualmente parte de los beneficios y priorizar las necesidades empresariales sobre las familiares, de manera que los beneficios se consideren como objeto de reinversión en la empresa y no se conviertan en ingresos familiares únicamente, evitando así una posible descapitalización de la empresa.

Metodología de intervención.

Desde el concepto de itinerarios personalizados, los trabajos de reflexión y autoanálisis realizados en las fases anteriores del itinerario deben estar presentes, destacando, como factores elementales asociados al éxito de una iniciativa empresarial la persona emprendedora, su idea y las características del entorno y del mercado.



La tutorización presencial individualizada se propone como el eje principal del proceso, si bien es recomendable articular una metodología mixta, presencial y “on line”, que permita adaptarse a las necesidades y disponibilidad de las personas emprendedoras. Para facilitar que cada emprendedora lleve su propio ritmo de aprendizaje y trabajo, las distintas fórmulas de intervención podrán variar en función de su perfil y de las características de sus proyectos empresariales.

En cualquier caso, para el desarrollo de esta formación se recomienda la utilización de una metodología eminentemente práctica, **“enseñar a hacer”** mediante la utilización de técnicas activas, participativas y grupales, que propicien la participación, el debate y la interacción entre las personas del grupo.

No hay que olvidar que la función de la tutora o el tutor es de apoyo y acompañamiento en la elaboración del Plan de Empresa, evitando en todo momento ejercer una función directiva. Las decisiones deben ser tomadas y asumidas siempre por la emprendedora o equipo promotor del proyecto.

Aunque su diseño va a depender de los objetivos y recursos del servicio de acompañamiento, una posible estructura de un taller de creación de empresas puede ser:

✓ **Sesiones presenciales.**

Formación teórico-práctica sobre distintas áreas y contenidos el Plan de Empresa. Se combinará la formación teórica con el desarrollo de casos prácticos que ilustren la aplicación de los conocimientos adquiridos al propio proyecto.

✓ **Tutorías grupales, con una doble finalidad:**

- ✓ Iniciar el proceso de reflexión sobre las distintas áreas del Plan de Empresa, abordando de forma grupal las problemáticas comunes y más frecuentes de cada contenido.
 - ✓ Fomentar el trabajo en equipo, mediante el contraste de realidades y posiciones diversas que contribuyan al enriquecimiento de los propios saberes y puntos de vista.
- 



✓ **Tutorías individualizadas, presenciales y “on line”.**

Se desarrollarán paralelamente a las sesiones grupales, y se deben programar de acuerdo con las emprendedoras para adecuarlas a su disponibilidad y al desarrollo de su proyecto.

Ya estamos en una de las fases finales del proceso, por lo que es necesario que seamos firmes en nuestra comunicación, transmitiendo que es imprescindible desarrollar algunos cambios en la vida de la emprendedora. El aprendizaje y entrenamiento en determinadas habilidades, como por ejemplo la comunicación **asertiva** es fundamental si queremos hacer entender a la usuaria que hay cambios imprescindibles que debe poner en marcha en su vida personal si quiere lograr el objetivo de crear su empresa. La asertividad permite “ser una persona honesta, directa y apropiada” sin herir a la persona con la que nos estamos comunicando.

En esta línea, aunque de forma transversal, este enfoque debe estar presente en todas las fases del proceso de acompañamiento, es conveniente desarrollar seminarios o sesiones grupales para potenciar el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y gestión de las mujeres, a partir de la recuperación y puesta en valor de los aprendizajes adquiridos como consecuencia del proceso de socialización de género. Transformando dichos aprendizajes en competencias para el desempeño de las funciones gerenciales.

Estos son algunos ejemplos de cómo trasladar las competencias del ámbito personal a la gestión empresarial:

HABILIDADES/ COMPETENCIAS	¿CÓMO LAS HA ADQUIRIDO?	¿EN QUÉ LES VAN A SER ÚTILES COMO EMPRESARIAS?
Diversificación de la atención	Por la necesidad de atender y ejecutar varias tareas a la vez	Gestionar una empresa requiere tener en cuenta diversos aspectos y trabajar en ellos de forma simultánea
De negociación	Por ser el miembro de la familia de referencia que se encarga de mantener la comunicación del núcleo familiar y por su participación en asociaciones	En el trato con proveedoras/es, personal y clientela
Responsabilidad	Encargarse del bienestar de las personas dependientes, de la educación de los hijos/as, etc.	Asumir y dirigir un proyecto de empresa

ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

1. Como consecuencia de la segregación ocupacional por razón de género, las mujeres se han concentrado en actividades propias de su rol de género, lo que supone un alejamiento del mundo de la empresa y menos formación y experiencia en las áreas de gestión que los hombres. Hay que insistir en la necesidad de la formación y aprendizaje continuo: "se puede aprender a emprender".
2. Propiciar la recuperación y puesta en valor para emprender, de los aprendizajes adquiridos en sus trayectorias personales y profesionales. Capacidades y habilidades que ha desarrollado en el ámbito doméstico y personal, y que se pueden transformar en competencias para la gestión empresarial.
3. Las mujeres, a diferencia de los hombres, se cuestionan o no reconocen con la misma seguridad sus saberes y la aplicación que de ellos pueden hacer en distintos contextos. Esto unido a un mayor grado de exigencia y de compromiso, o el miedo a asumir ciertos riesgos, puede suponer una barrera para la definición y el desarrollo de su proyecto.
4. El diferente posicionamiento de mujeres y hombres en cuanto al uso del tiempo y de los espacios de ocio y de trabajo, configura distintas visiones como consumidoras y clientas, lo que incide en la identificación de las necesidades y por lo tanto en la concepción de los productos/servicios y del mercado.
5. Asesorar para el diseño de estrategias de posicionamiento y negociación en ambientes masculinizados, que fomenten la participación en grupos de poder tan escasa actualmente.
6. Detectar las carencias técnico-formativas, reforzar el proceso con actuaciones dirigidas a mejorar la autoestima y facilitar el aprendizaje de los aspectos relacionados con la creación y gestión de una empresa.
7. Fomentar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como herramienta de gestión.
8. Informar y motivar a la utilización los recursos y dispositivos de apoyo para emprender que existan en el territorio.

6.4 Puesta en marcha de la empresa.

Llegar a esta fase implica haber elaborado el proyecto y empezar a dar los pasos necesarios para hacerlo realidad, para constituir y poner en marcha la empresa.

La duración y contenidos del acompañamiento dependerán de las necesidades de la persona emprendedora, del grado de maduración de su proyecto y de la complejidad del mismo. Algunas de las actividades que implica el proceso son:

- ✓ Planificación de la puesta en marcha. Supone hacer realidad lo proyectado, elaborando para ello un plan de actuación y un calendario.
- ✓ Resolución de las posibles dudas y desajustes que puedan surgir en torno a cualquier área o aspecto relacionado con los contenidos del Plan de Empresa.
- ✓ Información sobre los trámites necesarios y los organismos relacionados con la constitución y puesta en marcha de la empresa.
- ✓ Asesoramiento para la correcta cumplimentación de documentos necesarios.
- ✓ Orientación y asesoramiento para la búsqueda de los recursos necesarios: subvenciones y otras formas de financiación, instalaciones y medios técnicos, reclutamiento y contratación de personal, etc.
- ✓ Seguimiento de todo el proceso hasta la constitución de la empresa e inicio de la actividad.

Metodología de intervención.

En esta última fase del emprendimiento, seguiremos con el **asesoramiento personalizado** y con las distintas modalidades utilizadas a lo largo de todo el proceso: presencial, "on line" y telefónico.

En función de las dificultades que se presenten, se pueden organizar sesiones grupales de corta duración, para resolver dudas comunes e informar de aquellos aspectos que no hayan quedado claros, o requieran un tratamiento específico.



Es la etapa en que la emprendedora comienza a poner en práctica todo lo aprendido. En algunas ocasiones sentirá discriminaciones de género, por lo que la tutora o el tutor deberá seguir apoyando y reforzando su decisión para que no caiga en el desánimo.

Por último, en este momento del proceso se debe contemplar el establecimiento de relaciones con el Programa, teniendo como persona de referencia a la tutora o el tutor, de forma que se genere un vínculo entre el servicio y la usuaria. Es importante evitar en la medida de lo posible que el vínculo se establezca sólo con una persona del equipo técnico, porque se corre el riesgo de crear excesivos lazos de dependencia y que la emprendedora no lidere su propio proyecto.

Para conseguir este objetivo se recomienda:

- ✓ Mostrar interés en la concreción del proyecto y su devenir futuro, comunicando a la persona emprendedora que puede seguir contando con el servicio para el desarrollo y consolidación de su empresa.
- ✓ Dejar la puerta abierta para posteriores contactos con la persona emprendedora, no sólo para el seguimiento de la empresa, sino para seguir formándose, buscar posibles colaboraciones profesionales, contactar con otras personas emprendedoras, o diseñar estrategias de cooperación y crecimiento.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

- 1.** Continuar potenciando la iniciativa de la emprendedora, reconociendo y valorando su Plan de Empresa como el principal aval y garantía del éxito de su empresa.
 - 2.** Reforzar la autoconfianza en sus capacidades como empresarias, orientándolas en el desarrollo de estrategias para entrar y saber negociar en ámbitos masculinizados como es el mundo de la empresa.
 - 3.** Facilitar información sobre las oportunidades de apoyo a la creación de empresas que les ofrece el entorno especialmente las dirigidas a promover la iniciativa empresarial de las mujeres.
 - 4.** Motivar a la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, informando de las ventajas que les pueden aportar para agilizar el proceso de constitución y puesta en marcha de la empresa.
- 

6.5 Consolidación y crecimiento de la empresa.

Una vez constituida la empresa, se trata de posicionarla en el mercado, consolidarla y afrontar el crecimiento. Contamos con una herramienta de gestión básica, el Plan de Empresa, que va a ser el referente para medir y analizar el desarrollo de nuestra actividad.

No obstante, en esta fase es necesario diseñar un Plan Estratégico que contemple objetivos empresariales a medio y largo plazo:

- ✓ El mercado. Sus cambios y evolución, las barreras de entrada.
- ✓ Los productos/servicios y su adecuación a la demanda. Cambios en los procesos de producción de prestación del servicio.
- ✓ Lo nuevos modelos de gestión y las tecnologías de la información y la comunicación.
- ✓ Necesidades de reciclaje. Información y formación continua.
- ✓ Los cambios estructurales. Organización y recursos humanos.
- ✓ Las inversiones necesarias. Financiación del proceso.
- ✓ Las dificultades y barreras. Plan de actuación para superarlas.

Abordar el proceso de consolidación requiere un análisis de la realidad teniendo en cuenta la situación diferencial de mujeres y hombres, identificando las discriminaciones indirectas por razón de género y aquellos aspectos que pueden incidir negativamente en su desarrollo, para de esta forma actuar con la firme intención de lograr el posicionamiento de las mujeres en la actividad empresarial.

Metodología de intervención.

La elaboración de un Plan de Mejora o Estratégico para la consolidación y crecimiento de la empresa, al igual que el resto de las intervenciones del proceso, requiere de un asesoramiento personalizado. Sin embargo, para establecer la metodología a seguir en esta fase, habrá que tener en cuenta si la empresaria ha realizado el itinerario personalizado para emprender en nuestro servicio, o es su primer contacto. En el



primer caso, es recomendable partir del recorrido realizado en el itinerario para la creación de la empresa. Si se trata de una usuaria nueva, el acompañamiento deberá iniciarse con la cumplimentación del cuestionario de acceso al servicio para conocer el perfil de la empresaria y de su empresa y establecer un itinerario de acompañamiento.

En cualquier caso, se deberán utilizar distintas modalidades, en el marco de un asesoramiento personalizado, tanto de forma "on line", presencial y telefónico, que se puede complementar con el desarrollo de actividades grupales.

En cuanto a las acciones grupales, es conveniente disponer de un plan de formación que contemple un abanico de acciones (presenciales y semipresenciales y "on line") lo suficientemente flexibles, para adecuarse a las distintas necesidades de las mujeres empresarias y de su empresa: actividad, tamaño, antigüedad, ubicación, dificultades, disponibilidad, necesidades de formación, etc.

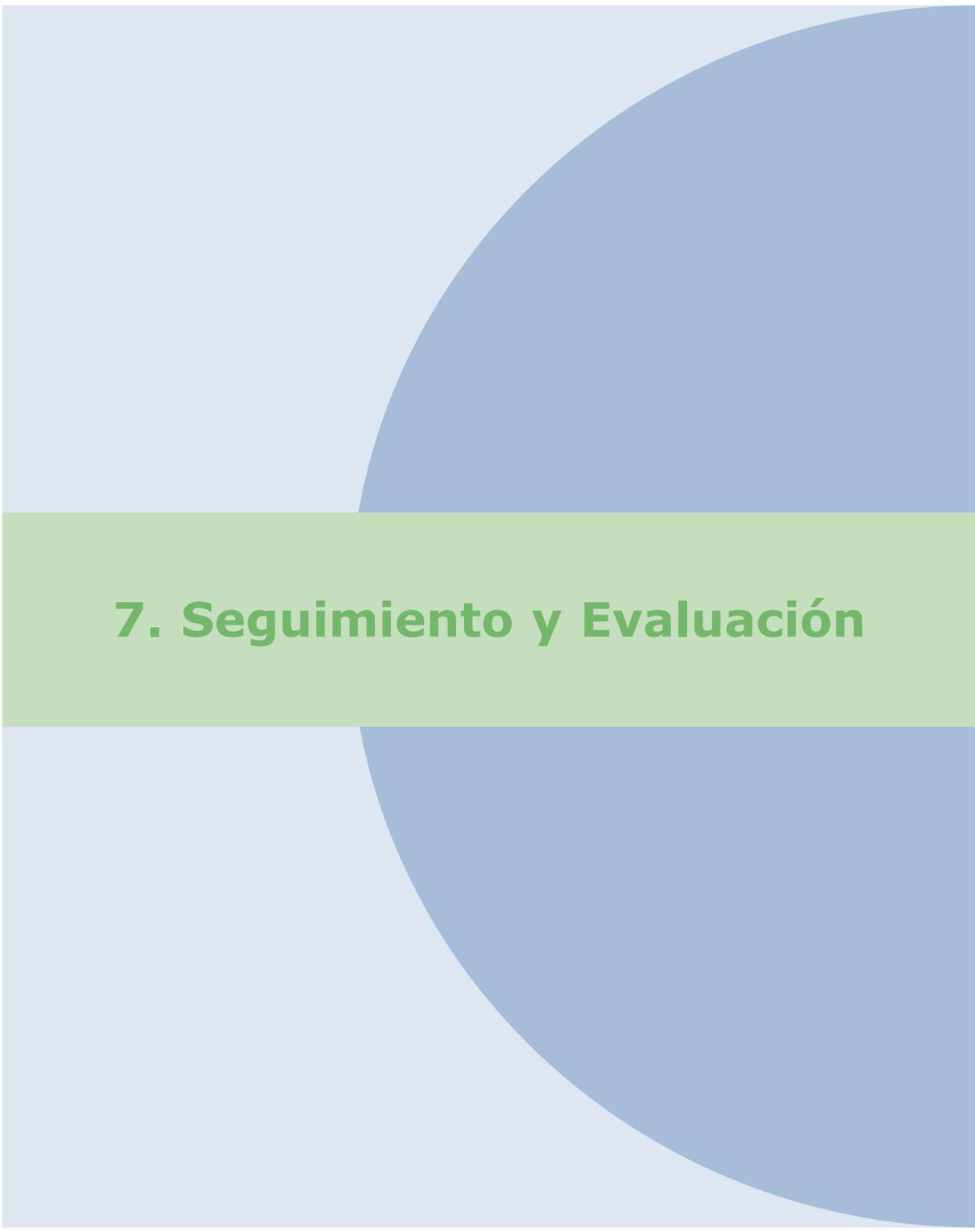
La finalidad de estas acciones es contribuir al empoderamiento y fortalecimiento de las empresas de mujeres propiciando la creación de espacios interactivos para el intercambio de experiencias, la reflexión y el debate, que favorezcan la generación de redes y el desarrollo de estrategias que aumenten sus ventajas competitivas.

En lo que se refiere a las sesiones grupales, para garantizar la participación y los resultados, el diseño de las mismas se debe hacer a partir de la detección de necesidades y contando para su programación con la participación de las empresarias.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

1. Debido a las barreras externas y a las propias limitaciones personales, las dificultades pueden ser mayores en la fase de consolidación y crecimiento. En cierta forma, supone una elección entre la asunción de las responsabilidades familiares y el desarrollo personal y profesional.
2. Haciendo extensivo a la empresa el rol de polivalencia y multifuncionalidad asumido en el ámbito privado, actúan con cierta resistencia a la delegación y distribución de funciones y responsabilidades al personal de la empresa.
3. La asunción casi en exclusiva del mantenimiento del ámbito familiar y doméstico, tiene como consecuencia que a la hora de emprender la mayoría de las mujeres lo hagan sacrificando sus propios tiempos, con el esfuerzo que significa la doble jornada y la reorganización de los propios tiempos para conciliar la vida personal, familiar y profesional.
4. La falta de apoyos familiares al inicio de la aventura empresarial a veces continúa en el proceso de consolidación, de manera que cuando la empresaria se plantea la posibilidad de crecer y seguir invirtiendo dinero en la empresa, se puede encontrar con el rechazo de la propia familia por considerar excesivo el riesgo.
5. Aunque cada vez son más las mujeres que se incorporan a la actividad empresarial, siguen persistiendo obstáculos para el posicionamiento de las empresas de mujeres, debido a la pervivencia de los modelos de gestión masculinizados, a las visiones estereotipadas sobre el papel social de mujeres y hombres, y sobre la capacidad de éstas para el desempeño de las funciones empresariales.



7. Seguimiento y Evaluación



7. Seguimiento y Evaluación

Todos los programas o dispositivos de acompañamiento al empleo deben disponer de un sistema de seguimiento y evaluación como herramienta de supervisión permanente del desarrollo, que permita el reajuste de los procedimientos y garantice la consecución de los resultados previstos.

El objetivo principal del seguimiento es proporcionar a la gestión y a las partes interesadas en la intervención, indicaciones sobre el avance y logro de los objetivos (generales y específicos), así como sobre la utilización de los fondos asignados. Se logra a través de una recopilación sistemática y continua de datos sobre indicadores específicos.

La evaluación, en cambio, tiene un objetivo más amplio puesto que busca recoger y analizar sistemáticamente una información que nos permita determinar el valor e interés de una intervención. La evaluación se realiza en un momento puntual de la ejecución del servicio.

Tanto en el caso del seguimiento como en la evaluación, hay que tener en cuenta que se pueden desarrollar una variedad de criterios, indicadores y variables, y que será importante realizar una selección óptima para nuestros objetivos. Tampoco hay que olvidar que es necesario acotar el objeto de la evaluación, en este caso nos centraremos en los indicadores básicos para el buen desarrollo de un servicio público: los de resultados y los de procesos.

Un instrumento indispensable es la aplicación de indicadores de género, que miden el progreso y logro del servicio en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. En el caso de los servicios mixtos, la desagregación de los datos por sexo es básica para cualquier indicador, que dará paso a otros explicativos de la realidad.

7.1 Seguimiento.

Cabría diferenciar dos tipos de seguimiento: el de usuarias y el del servicio. Cada uno de ellos tiene distintos objetivos y por tanto analizan y miden distintos aspectos del Programa.

- ✓ **Seguimiento a usuarias.** Se trata de desarrollar un seguimiento individualizado que nos permita:
 - ✓ Conocer la fase en que se encuentra la usuaria.
 - ✓ Identificar las necesidades de cada usuaria en cualquier momento del itinerario, tanto de carácter técnico como personal.
 - ✓ Valorar su evolución en el proceso, disponiendo de información suficiente sobre la persona que facilite la mejor preparación de las asesorías y de todos los servicios a ofrecer.
- ✓ **Seguimiento del servicio.** Su objetivo principal es conocer los resultados del servicio durante toda su duración y de forma continuada.

El seguimiento está estrechamente ligado con los objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos (referidos tanto a hitos intermedios como finales), en relación al proceso y a los resultados. Así pues, los indicadores a trabajar deberán adaptarse a los distintos momentos de la intervención:

- ✓ **Seguimiento del proceso.** Se trabaja con indicadores que proporcionan información de las acciones que se inician para la provisión del servicio y su posterior desarrollo. Algunos ejemplos serían:
 - ✓ Tipo de necesidades y demandas de las personas usuarias.
 - ✓ Tipo de servicio según perfil.
 - ✓ Eficacia y eficiencia de las metodologías y herramientas utilizadas.
 - ✓ Número de bajas del servicio.
 - ✓ Motivos de las bajas.
 - ✓ Tipos de empresa creadas.



✓ **Seguimiento de resultados:** se utilizan indicadores que proporcionan información sobre los productos y objetivos del servicio. Algunos ejemplos serían:

- ✓ Perfiles de las personas atendidas.
- ✓ Tipos de servicio realizados.
- ✓ N° de personas atendidas según resultados de actuación (información, reorientación, etc.).
- ✓ N° de personas que han realizado todo el itinerario.
- ✓ N° de personas que han creado empresa.
- ✓ N° de empresas creadas.
- ✓ Perfil de las empresas (tamaño, actividad, etc.).
- ✓ Número de actuaciones/servicios utilizados.

En todos los indicadores en los que sea posible, los datos deben tener en cuenta las características familiares de las personas participantes en el servicio.

El proceso de seguimiento se puede complementar con la constitución de un **Comité de Coordinación y Seguimiento**, integrado por el personal técnico y otras personas responsables del servicio, que tendrá como eje transversal de su cometido **verificar la idoneidad** de los procedimientos utilizados.

Se reunirá con una periodicidad determinada, en función de la fase de implementación y desarrollo del programa con la finalidad de unificar criterios y validar metodologías y procesos de intervención, a partir de la revisión de los objetivos y contenidos del programa y del análisis de los resultados.



7.2 Evaluación.

Tiene como fin valorar y conocer el servicio. Debe considerar la intervención de forma global, estudiando principalmente el proceso y los resultados del servicio de modo que sirva también de ilustración para acciones futuras.

Así pues, se evaluará cómo se ejecuta, cómo es la puesta en marcha y cómo funciona el servicio (evaluación de proceso), así como los productos y los efectos del mismo (evaluación de resultados).

En cuanto al momento de su realización, hay que tener en cuenta que no tiene un carácter continuo, sino que se lleva a cabo en un momento concreto del proceso. Puede realizarse de forma tanto interna como externa.

Además de contar con los instrumentos adecuados para estructurar y planificar el sistema se deberán concretar los objetivos y contenidos del mismo: ¿quién evalúa?, ¿qué queremos medir?, ¿dónde buscar la información?, ¿cuándo? (establecer el periodo de la evaluación y temporalizar el proceso).

Para desarrollar una metodología adecuada y poder valorar de forma sistemática el proceso, el primer paso es la elección de criterios de valor. Estos deben contestar a las cuestiones planteadas en la evaluación y proporcionar información que facilite tomar decisiones sobre las intervenciones consideradas. Son conceptos que implican unos juicios de valor en positivo y deseables acerca del servicio y su realidad.

Los principales criterios de valor o criterios estándar son:

- ✓ **Eficacia:** es la relación existente entre los objetivos del Programa o servicio y los resultados obtenidos. Nos da cuenta de la idoneidad o no del objetivo y su grado de cumplimiento, para lo que es clave partir de una definición clara y concreta de los objetivos, tanto los explícitos como los implícitos.

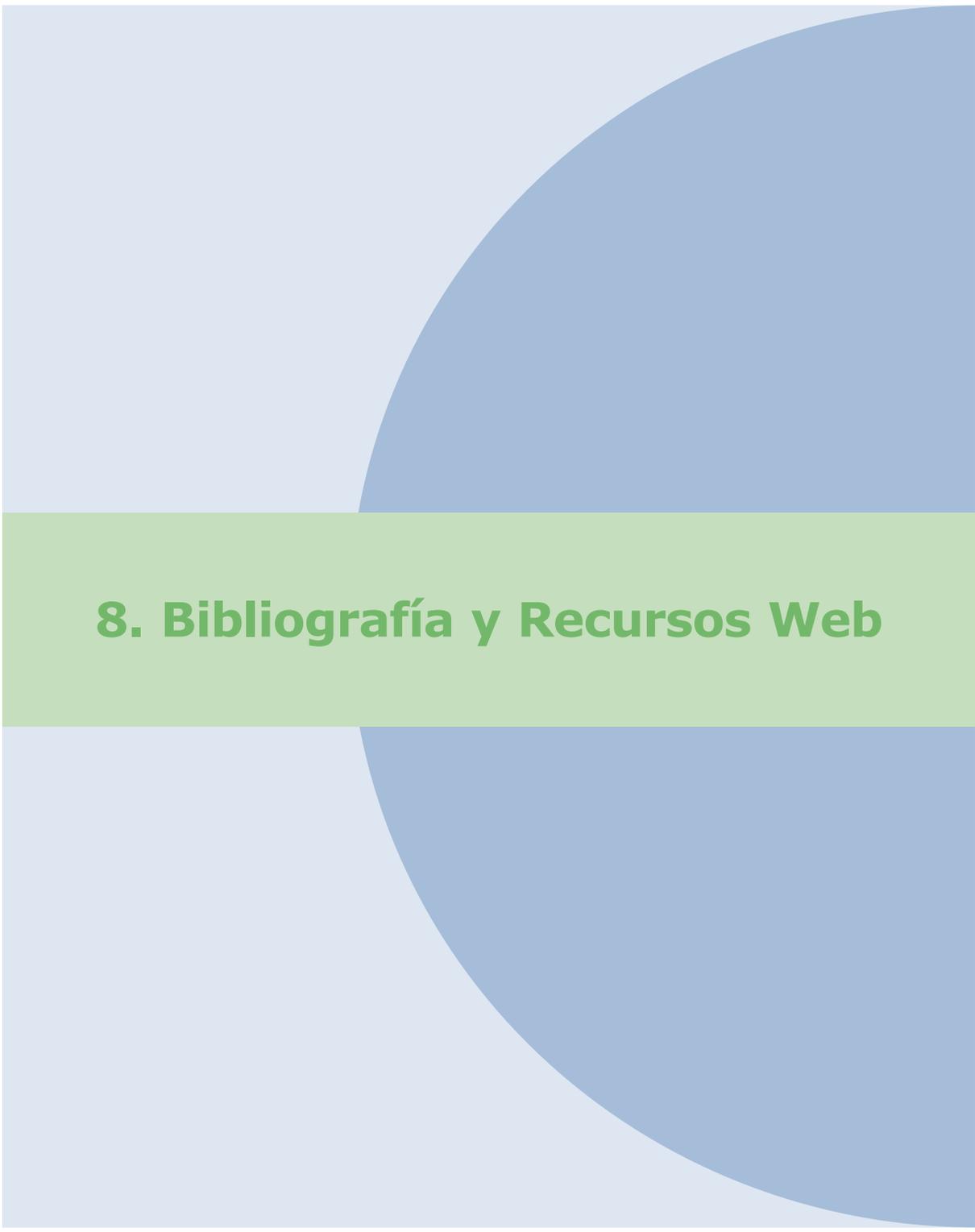
- 
- 
- ✓ **Impacto:** intenta medir el éxito de la intervención a largo plazo, su efectividad, es decir, los efectos directos sobre las personas destinatarias y los indirectos sobre el resto de la población.
 - ✓ **Eficiencia:** pone en relación los resultados de la intervención con los costes derivados de su desarrollo, es decir, su capacidad para obtener los mayores beneficios posibles.
 - ✓ **Cobertura:** determina hasta qué punto un programa llega a la población beneficiaria (tasa de cobertura, sesgo de cobertura, accesibilidad y barreras).
 - ✓ **Pertinencia:** es la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza.
 - ✓ **Viabilidad:** durabilidad de los cambios acaecidos sobre la población beneficiaria (sostenibilidad del servicio).

Una de las fuentes principales de información son los informes y seguimientos realizados a lo largo del desarrollo del servicio, además de otras provenientes de herramientas creadas "ad hoc" para la evaluación.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

- 1.** Revisar el sistema y los instrumentos de recogida de información. Se debe tener en cuenta en su elaboración la perspectiva de género, incluyendo datos desagregados por sexo, así como aquellos aspectos y variables socioeconómicas, que permitan realizar un análisis y evaluación de los resultados y sus efectos sobre mujeres y hombres.
- 2.** El impacto de género debe estar presente desde la fase de diseño y planificación del servicio. Es preciso conocer las diferentes posiciones y problemáticas de mujeres y hombres, realizando para ello una evaluación previa o "ex ante" que permita valorar los resultados e impactos previsibles de un proyecto en función de sus contenidos y planificación, ¿ha promovido la igualdad de oportunidades?, ¿ha influido de igual manera sobre mujeres y hombres?, ¿ha reducido las diferencias de género?, etc.
- 3.** Construir indicadores de género para medir cómo evolucionan los desequilibrios entre mujeres y hombres e identificar los cambios que se están produciendo en los roles, situación y posición de las mujeres y de los hombres.
- 4.** Realizar una evaluación y seguimiento continuo, que nos dé información sobre la evolución de la emprendedora y las dificultades que puedan tener durante el desarrollo del proceso, para redefinir y ajustar el itinerario, y corregir estrategias.
- 5.** Cuando se realice el análisis de la información, tanto en el seguimiento como en la evaluación, hay que tener en cuenta que las normas y valores sociales condicionan de forma diferente a mujeres y hombres.



8. Bibliografía y Recursos Web

8. Bibliografía y Recursos Web

8.1 Bibliografía.

Amorós, Celia. La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias para la lucha de las mujeres. Editorial Cátedra, 2005.

Arnal Losilla, José Carlos. Creación de empresa: los mejores textos. Editorial Ariel, 2003.

De Andrés Rivero, María, y De Andrés Rivero, Eugenio. La pirámide hueca. Conciliación de la vida profesional y personal, Editorial ESIC, 2007.

Autoras/es varias/os. El trabajo desvelado. Trayectorias ocupacionales de las mujeres rurales en España. Instituto de la Mujer. Serie Estudios 95. Madrid, 2006.

Autoras varias. Sociología de las relaciones de género. Instituto de la Mujer. Serie Debate. Madrid, 1996.

Autoras varias. Emprendiendo en femenino. Gestión 2000. Barcelona, 1999.

Autoras varias. Cien Empresarias. Testimonios de cien mujeres que lo han conseguido. J de J Editores, 2003.

Babcock, Linda y Laschever, Sara. Las mujeres no se atreven a pedir (saber negociar ya no es sólo cosa de hombres). Editorial Amat S.L., 2005.

Bermejo Manuel y De la Vega Ignacio. Crea tu empresa. Mc Graw Hill. 2003.

Bustelo, María y Emanuela Lombardo. Las políticas de género en España y en Europa. Editorial Cátedra. Madrid 2007.

Calatayud Becerra, Isabel. Construyendo empresas desde la igualdad de oportunidades: una propuesta de diversificación. Coord. 2004. 150 p.



Camps, Victoria. El siglo de las mujeres. Colección Feminismos. Ediciones Cátedra. Madrid, 2000.

Careaga, Pilar. El libro del buen hablar. Una apuesta por un lenguaje no sexista. Fundación Mujeres, Madrid 2002.

Carrasco, Cristina. Mujeres y economía, nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas. Icaria Editorial. Barcelona, 1999.

Castaño, Cecilia. Diferencia o discriminación. La situación de las mujeres españolas en el mercado de trabajo y el impacto de las tecnologías de la información. CES. Madrid. CES, 1999.

Castaño, Cecilia. Las transformaciones del trabajo en las culturas del trabajo en el siglo XX. Centro de Convenciones de Barcelona, 2000.

Castaño, Cecilia. Las mujeres andaluzas y la sociedad de la información. Instituto Andaluz de la Mujer. Serie Estudios 19. Sevilla, 2003.

Consejo de Europa. Mainstreaming de género. Marco conceptual y presentación de buenas prácticas. Bruselas, 1998.

Comisión Europea. Guía para evaluar el impacto de género. D.G.V. Bruselas, 1997.

Comisión Europea. 100 palabras para la igualdad. Glosario de términos relativos a la igualdad entre mujeres y hombres. Dirección General de Empleo, Relaciones Laborales y Asuntos Sociales. Dirección General V. Bruselas, 1998.

Costa García, Mercedes. Negociar para con-vencer. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A., 2004.

De la Cruz, Carmen. Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo. Emakunde. Vitoria 1998.

Díaz García, M^a Cristina. Influencia del género en los recursos y resultados de las pequeñas empresas. CES, 2008.



Emakunde. Engender. Manual para la aplicación de la perspectiva de género en el desarrollo local y regional. Vitoria, 1997.

Emakunde. Manual de evaluación con enfoque de género para proyectos y programas de empleo. Vitoria, 2004.

FAME. Federación Andaluza de Mujeres Empresarias. "80 andaluzas, 80 empresarias. Contribuciones y modelos". Sevilla, 2008.

Fundación Mujeres. Guía para la aplicación del Mainstreaming de género. Madrid, 2001.

Fundación Mujeres. Guía de indicadores: el enfoque de género en el empleo. Madrid, 2001.

Fundación Mujeres. Guía para la elaboración de proyectos desde una perspectiva de género. Madrid, 2003.

García Tabuena, A., De Jorge Moreno, J., De Pablo Martí, y F. Marcial Pons. Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del siglo XXI. 2004.

Gómez Torralbo, Rosa y Rastrollo Hornillo, M^a Ángeles. Eficiencia en la gestión de personas e igualdad de género. Un análisis organizativo en la pequeña empresa andaluza. Federación Andaluza de Mujeres Empresarias y Consejería de Empleo. Sevilla, 2005.

González Domínguez, Francisco José. Creación de Empresas: guía para el desarrollo de iniciativas empresariales. Ediciones Pirámide S.A., 2002.

Instituto Andaluz de la Mujer. La situación social de las mujeres en Andalucía 1990-2000. Serie Estudios 16. Sevilla, 2001.

Instituto de la Mujer. Mainstreaming de Género. Marco conceptual, metodología y presentación de buenas prácticas. Serie Documentos 28. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, 1999.

Instituto de la Mujer. Guía para la evaluación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los Fondos Estructurales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, 2003.



Instituto de la Mujer. Guía para la incorporación de la igualdad de oportunidades en las actuaciones de los Fondos Estructurales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, 2004.

Instituto de la Mujer. Autoempleo y actividades empresariales de las mujeres en España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Serie Estudios 91. Madrid, 2005.

Jiménez Zozaya, Victoria. Protocolo metodológico de transferencia (PMT): género y diversificación profesional en las políticas públicas de fomento de la iniciativa empresarial. Proyecto Equal CONSTRUYENDO FUTURO. Instituto Andaluz de la Mujer. Sevilla, 2004.

Junquera Cimadevilla, Beatriz. Factores contextuales, empresariales e intrínsecos a la empresaria y éxito en las empresas propiedad de mujeres: una revisión de la literatura. Universidad de Oviedo, 2004.

Lagarde, Marcela. Claves feministas para la autoestima de las mujeres. Cuadernos Inacabados, 2000.

LIKADI, S. L. Mainstreaming o Enfoque integrado de género. Manual de aplicación en proyectos de empleo. Instituto Andaluz de la Mujer. Sevilla, 2001.

Lombardo, Emanuela. El mainstreaming de género en la Unión Europea. Editorial Aequalitas. UCM. Madrid, 2003.

Londoño, María Claudia. Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa. Fundación Confemetal, 2008.

Maqueda, Javier. Tu propia empresa: un reto personal. Editorial ESIC, 2003.

Mateo Dueñas, Ricardo, y Sagarre, Ramón. Creación de Empresas: teoría y práctica. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A., 2004.

Mercadé, Anna. Mujer Emprendedora. Claves para crear y dirigir empresas excelentes. Gestión 2000. Barcelona, 1998.

Morales Marente, Elena M^a. El poder en las relaciones de género. Centro de Estudios Andaluces. Consejería de la Presidencia, 2007.



Murillo, Soledad. El mito de la vida privada. Editorial Siglo XXI. Madrid, 1991.

Nuño Gómez, Laura. Mujeres de lo privado a lo público. Editorial Tecnos. Madrid, 1999.

OIT. Organización Internacional del Trabajo. La hora de la Igualdad en el trabajo. Ginebra, 2003.

Poal, Gloria. Entrar, quedarse, avanzar: aspectos psicosociales de la relación mujer-mundo laboral. Editorial Siglo XXI, 1993.

Pojomovsky, Nora y Gómez del Pozuelo, Elena. Nunca olvides esto... Los mejores consejos de grandes directivos españoles. ESIC Editorial. Madrid, 2006.

Psicas. El enfoque de género en los proyectos de desarrollo local. Proyecto Equal COLABORA.CON. Instituto Andaluz de la Mujer. Sevilla, 2003.

Rogers, H. La mujer en el mundo de la empresa. Normas básicas para avanzar y triunfar. Ediciones Deusto. Bilbao, 1990.

Sánchez Apellaniz García, Mercedes. Mujeres empresarias y directivas. Políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Junta de Andalucía. Consejería de Justicia y Administración Pública, Junta de Andalucía. Sevilla, 2003.

Sánchez Apellaniz García, Mercedes. La Mujer Empresaria Andaluza. Perfil y tipo de Contribuciones. Mujer y desarrollo en el siglo XXI. Voces para la Igualdad. McGraw-Hill Interamericana. Madrid, 2004.

Soler, Rosa M^a. Mentoring. Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2003.

Pérez-Orive, José F. El gran empujón: la aventura de emprender y montarse por libre. Ediciones Pirámide S.A., 2004.

Santesmases Mestre, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide S.A., 2004.

Sebastián, Carmen. La comunicación emocional, Editorial ESIC, 2006.



8.2 Recursos Web.

www.americalatinagenera.org/tematica/gender.php

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. América Latina Genera. Gestión del conocimiento para la equidad de género.

www.unifem.undp.org

Programa de Mujeres de Naciones Unidas.

www.un-instraw.org

Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitaciones de las Naciones Unidas para la promoción de la Mujer.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10938_es.htm

Instituto Europeo de la igualdad de género.

<http://ec.europa.eu/social/>

Comisión Europea. Igualdad de género.

www.migualdad.es/mujer

Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

www.soyempresaria.com

Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

www.e-empresarias.net

Asesoría e información. Instituto de la Mujer y Cámaras de Comercio.

www.iam.junta_andalucia.es

Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. Junta de Andalucía.

www.unidadgenero.com

Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. Junta de Andalucía.



www.cjap.junta-andalucia.es

CLARA. Central de Atención y Relaciones Administrativas de la Junta de Andalucía.

www.agenciaidea.es

Agencia de Innovación y desarrollo de Andalucía. Consejería de Innovación y Ciencia y empresa de la Junta de Andalucía.

www.extenda.es

Agencia Andaluza de Promoción Exterior. Consejería de Economía y Hacienda de la junta de Andalucía.

http://averroes.ced.junta_andalucia.es

Educando para emprender. Consejería de Educación de la Junta de Andalucía.

www.bancomujer.org

Banco Mundial de la Mujer

www.empresariasfide.org

FIDE. Federación Iberoamericana de Mujeres Empresarias.

www.mujeresempresarias.org

OMEGA. Organización de mujeres empresarias y gerencia activa.

www.ccoo.es/cscceo/menu.do?Areas:mujeres

Igualdad de oportunidades de Secretaría Confederal de la Mujer de CC.OO.

www.ugt.es/Mujer/mujer.html

Igualdad de oportunidades de Página de UGT sobre Mujer Trabajadora.

www.cepes-andalucia.es

CEPES Andalucía. Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía.

www.amecoop.es

Asociación de mujeres empresarias de cooperativas.





www.amecoop-andalucia.org

AMECOOP Andalucía. Asociación de Mujeres Empresarias Cooperativistas de Andalucía.

www.camarasandalucia.com

Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio.

www.cea.es

CEA. Confederación de Empresarios de Andalucía.

www.emprendiendo.com

Página de recursos para personas emprendedoras.

www.crear-empresas.com

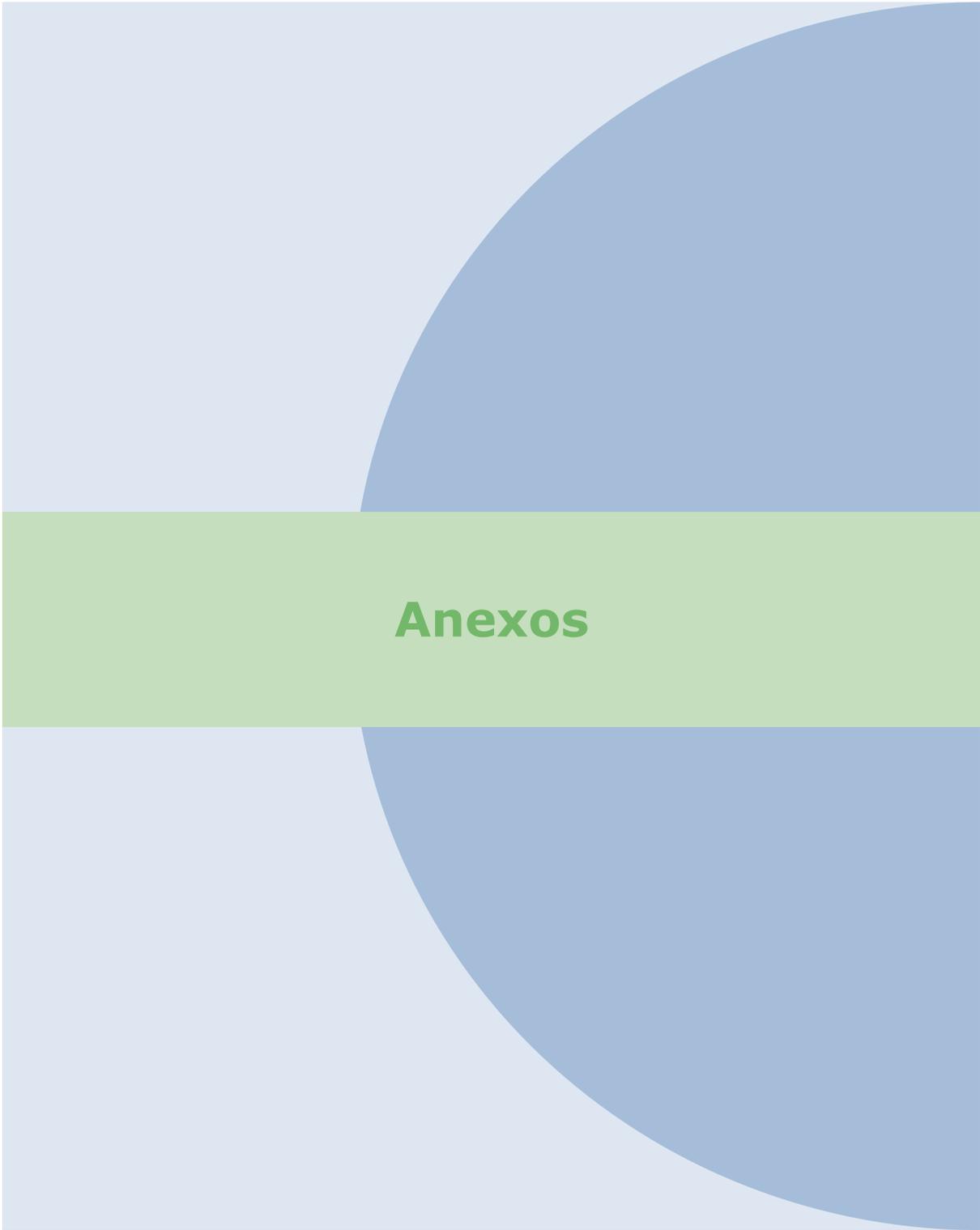
Información sobre elaboración de un Plan de Empresa, trámites administrativos con acceso a las diferentes instituciones.

www.redcni.aidico.es

Red Española de Centros de Negocio Local.

www.cein.es

CEIN. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra.



Anexos



Anexo I: Información complementaria para realizar un análisis de género

Diferente presencia de mujeres y hombres en el mercado de trabajo y en la actividad económica.

Como muestran los datos estadísticos, existe una realidad distinta para mujeres y hombres en el mercado de trabajo, determinada tanto por su posición y presencia, como por la desigualdad de oportunidades para acceder al empleo. Ser conscientes de esta situación facilita la identificación de los factores que intervienen en la reproducción de las desigualdades de género, así como de los elementos que pueden favorecer la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo.

- ✓ En todo el mundo las **tasas de actividad femenina** son menores que las de los hombres, la tasa de paro mayor y la tasa de ocupación menor. El 54 por ciento de las mujeres se está incorporando al mercado de trabajo, mientras que hay un 80 por ciento de participación masculina, lo que significa que el mundo no está aprovechando el potencial del total de la población femenina.
- ✓ **Las mujeres tienen mayores niveles de estacionalidad y contratos a tiempo parcial.** Cada vez más mujeres se incorporan al trabajo remunerado, pero esto no significa que sea a los mejores trabajos. En los países desarrollados, la mayoría de los nuevos empleos son de tiempo parcial.
- ✓ **Segregación horizontal por razón de género.** La mitad de las ocupaciones está sexualmente estereotipada, concentrándose las mujeres principalmente en cinco ramas de actividades: administrativas, educativas, sanitarias, sociales y servicios personales.
- ✓ **Segregación vertical por razón de género.** Diferencias en cuanto al acceso a puestos de responsabilidad y a la promoción. Aunque algunas mujeres han roto el techo de cristal, esa barrera invisible que impide a las mujeres el pleno desarrollo de sus capacidades y potencialidades, en todo el mundo apenas el 1 por ciento de mujeres ocupan puestos directivos. La mayor parte de ellas sufren los efectos del llamado piso pegadizo, que las mantiene en las escalas más bajas de su actividad, desempeñando los puestos de menor remuneración.

- 
- ✓ Cada vez más mujeres están creando sus propios negocios, y se están convirtiendo en importantes fuentes de generación de empleo, pero también existe segregación en la **participación empresarial de las mujeres**, por lo general se concentran en las pequeñas empresas que desarrollan actividades consideradas típicamente femeninas. Pero las políticas y el entorno institucional, con frecuencia son poco favorables para las mujeres empresarias. Es necesario fomentar la generación de una cultura emprendedora que tenga en cuenta a las mujeres, sus necesidades, motivaciones y condiciones para emprender.
 - ✓ **Discriminación salarial.** En todo el mundo, los salarios de las mujeres son inferiores a los de los hombres. En conjunto, las mujeres ganan entre un 20 y un 30 por ciento menos que los hombres.
 - ✓ **Diferencias en la formación y en las trayectorias profesionales.** Las mujeres continúan teniendo menos acceso que los hombres a la adquisición de habilidades y conocimientos, y a la formación continua. Aunque los niveles formativos de las mujeres van subiendo, en un mundo cada vez más dominado por la información y las tecnologías de la comunicación, las desigualdades de género conducen a una nueva forma de exclusión social.
 - ✓ **Dificultades para compatibilizar la vida personal, familiar y laboral.** Las mujeres siguen siendo las responsables de la economía del cuidado. Si el valor del trabajo invisible no pagado que hacen las mujeres se incluyera en el producto global, este sería casi el 50 por ciento mayor. Si bien las mujeres están entrando en lo público, los hombres no lo están haciendo en igual medida en el ámbito privado, lo que supone un desequilibrio en cuanto a medidas de corresponsabilidad en los trabajos de cuidado y mantenimiento de las redes familiares y domésticas.
 - ✓ **Los modelos masculinizados de gestión** interfieren en la presencia de las mujeres en los círculos de poder y decisión.
 - ✓ **Invisibilidad estadística** de las empresas creadas y dirigidas por mujeres. Los datos económicos no dan cuenta del empresariado femenino. No hay suficientes registros que permitan analizar la participación de las mujeres en la actividad económica.

- 
- 
- ✓ **Feminización de la pobreza.** La pobreza afecta en mayor medida a las mujeres, a su situación de dependencia económica y precariedad laboral hay que añadir la responsabilidad de tener personas a su cargo.

Una aproximación a las características del empresariado femenino.

Existen pocos estudios que aborden con una perspectiva de género la participación productiva de las mujeres y la situación de las mujeres empresarias.

Sin embargo, la evidencia y diagnósticos de carácter exploratorio de investigaciones muestrales realizadas en el marco de determinados programas, demuestran la creciente participación de las mujeres en la actividad empresarial, y permiten derivar ciertos rasgos comunes de las mujeres empresarias.

Sin perder de vista que las mujeres no son un grupo homogéneo, el proceso de socialización ha marcado diferencias de género, tanto en los comportamientos como en el acceso y disponibilidad de los recursos para llevar a cabo iniciativas de emprendimiento. No obstante, la participación y rol de las mujeres hay que contextualizarlos en el espacio, en el tiempo y en relación a la estructura sociocultural y socioeconómica.

Aunque no son datos generalizables y no se soportan en bases empíricas, constituyen una importante información a tener en cuenta a la hora de diseñar acciones de capacitación, dirigidas al fortalecimiento de las capacidades para el desempeño empresarial de las mujeres, haciendo emerger y poniendo en valor sus currículum ocultos.

- ✓ Entre los principales factores motivacionales que conducen a muchas mujeres a tomar la decisión de emprender, se pueden destacar la autonomía e independencia económica y los deseos de desarrollo personal y profesional. Generalmente como alternativa a las dificultades de acceso al empleo por cuenta ajena, y en muchos casos, para desarrollar una carrera profesional, por haber llegado al techo de cristal.
- 

- 
- ✓ Aunque el nivel de estudios va subiendo, y cada vez son más las mujeres con titulaciones académicas que se están incorporando a la creación de empresas, un alto porcentaje de ellas carece de formación específica en gestión y dirección de empresas. A esto hay que añadir la falta de experiencia empresarial, la escasa información y actualización en temas económicos y financieros, así como las barreras de acceso a las redes de comercialización.
 - ✓ Suelen crear empresas de pequeño tamaño, cuya actividad está muy segmentada, mayoritariamente se concentran en el sector servicios y dentro de éste en el comercio. Las formas jurídicas más habituales son la empresa individual o sociedades unipersonales, lo que de alguna forma está relacionado con su alejamiento del mundo empresarial y de los conocimientos de gestión, legislación y fiscalidad.
 - ✓ Desde el punto de vista de las mujeres, las barreras para el acceso a una actividad o sector masculinizados, pueden ser internas, es decir, aquellas barreras que las propias mujeres identifican que ellas poseen; o externas, aquellas que los agentes del mundo laboral (empresariado, compañeros de trabajo, etc.) consideran que tienen las mujeres. Dichas barreras se encuentran profundamente enraizadas en el subconsciente colectivo, actuando a través de la imagen del rol de género interiorizada y de los estereotipos de género, traduciéndose en la existencia de una serie de prejuicios y temores hacia la incorporación de la mujer en ciertas actividades o sectores que tradicionalmente han sido masculinos.
 - ✓ Su papel de consumidoras tradicionalmente establecido (las mujeres deciden y realizan el 85% de las compras de bienes y servicios), incide sobre su visión y percepción del mercado, en la definición de productos/servicios y en la localización de la empresa, en función de las necesidades y usos de los espacios.
 - ✓ Aunque las necesidades financieras de estas empresas no son muy elevadas, sus promotoras parten de una dificultad añadida por el hecho de ser mujeres, la falta de garantías. La mayoría únicamente cuentan con el aval de su propio patrimonio personal y suelen ajustar las inversiones a los recursos propios.

- 
- 
- ✓ Las empresas se crean con escasos recursos tanto financieros como técnicos. Uno de los principales obstáculos que encuentran estas iniciativas empresariales, son las dificultades de acceso a las fuentes de financiación. Si bien ésta es una dificultad que se da en todas las fases de desarrollo de la actividad, su importancia es mayor en la fase de creación de la empresa debido a la falta de credibilidad de los proyectos promovidos por mujeres.
 - ✓ Poca capacidad de inversión, no sólo porque disponen de menos recursos, sino porque además han interiorizado que los ingresos familiares no son de su propiedad, sino de la unidad de convivencia y no quieren arriesgarlos en la creación de actividades. Cuando inician una actividad por cuenta propia suele estar dirigida a la creación únicamente del propio empleo, anteponiendo el bienestar familiar al empresarial. Este comportamiento frena su capacidad para asumir riesgos relacionados con la inversión, lo que incide negativamente en el crecimiento de la empresa. Su relación con la asunción de responsabilidades y riesgos, las hace ser excesivamente cautelosas para afrontar el crecimiento empresarial.
 - ✓ Insuficiente utilización de los recursos tecnológicos. Si bien las estrategias empresariales de las mujeres se caracterizan por su apertura a los cambios y las innovaciones, sobre todo en lo relativo a la estructura organizacional y las relaciones laborales, no se reproduce de la misma forma en cuanto a innovaciones tecnológicas.
 - ✓ Las dificultades y barreras adicionales que impone el modelo masculinizado del mundo de los negocios, hacen que las empresas de mujeres sean más proclives al fracaso en las etapas iniciales. La mortalidad de las empresas de mujeres es mayor que la de los hombres, sin embargo, una vez consolidadas estas empresas, (aunque el miedo a asumir riesgos les lleva a una planificación más lenta del crecimiento empresarial), se puede traducir en unas sólidas bases de desarrollo y expansión.
 - ✓ Entre las principales causas del cese se pueden destacar las dificultades de la comercialización, el acceso al capital, los problemas con socias y socios y la falta de apoyo del entorno.
 - ✓ Las empresarias suelen liderar proyectos de pequeño tamaño, lo que supone falta de referentes, aislamiento y escasa presencia en los círculos de decisión y poder, poca actividad asociativa y de cooperación interempresarial.
- 

Algunas pautas para introducir el enfoque de género.

- ✓ Utilizar un lenguaje inclusivo que contemple por igual a mujeres y hombres. Se trata de emplear términos genéricos o universales cuando se refiere a ambos sexos, el uso impersonal de los verbos, o explicitar el femenino y el masculino cuando corresponda, como por ejemplo los trabajadores y las trabajadoras.
- ✓ Romper los estereotipos de género que persisten en la cultura empresarial, evitando utilizar cualidades diferenciadas para mujeres y hombres, imágenes sexistas, de forma que las mujeres se sientan identificadas e incluidas. En este sentido debe existir un compromiso para promover la diversificación profesional.
- ✓ Crear referentes femeninos, apoyándose para ello en la utilización de casos prácticos y ejemplos de mujeres empresarias, o que ocupen puestos de responsabilidad en actividades tradicionalmente masculinizadas.
- ✓ Profundizar en el “currículum oculto” de las mujeres, los saberes derivados de los roles sociales tradicionalmente asignados a las mujeres. Se trata de identificar las competencias más relevantes para el desempeño de la actividad empresarial, cuyo desarrollo y puesta en valor puede contribuir a la superación de situaciones de desigualdad.
- ✓ Tener en cuenta las dificultades para compatibilizar el trabajo productivo y las responsabilidades familiares, sensibilizando sobre la necesidad de establecer medidas de corresponsabilidad y recursos para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral entre mujeres y hombres.
- ✓ Desagregar por sexo todos los datos y variables de análisis que se utilicen en el desarrollo de los contenidos del Plan de Empresa.
- ✓ Promover alianzas y redes de cooperación empresarial entre mujeres, como estrategia para convertir las debilidades en fortalezas para posicionarse en el mercado.
- ✓ Potenciar la participación de las mujeres en los ámbitos de decisión, motivando la creación de redes, dinamizando movimientos asociativos de mujeres y la entrada en organizaciones empresariales mixtas.

Anexo II: Glosario

Acción positiva.

Medidas específicas a favor de las mujeres adoptadas por los poderes públicos y agentes sociales, con el fin de hacer efectivo el mandato constitucional de promover la igualdad entre mujeres y hombres. Sirven para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto a los hombres. Son aplicables en tanto subsistan esas situaciones de desigualdad por razón de género. Han de ser razonables y proporcionadas en relación con el objetivo perseguido en cada caso.

Androcentrismo.

La adopción de un punto de vista central desde el cual el sujeto contempla el mundo. En el discurso lógico tradicional, dicho punto de vista ha venido reflejando la perspectiva privilegiada del hombre. Corresponde a una visión del mundo centrada en el hombre que obvia e invisibiliza el punto de vista femenino, infravalorando o negando las aportaciones de las mujeres a la sociedad y a la cultura, así como su ámbito experiencial.

*Glosario de términos relacionados con la transversalidad de género.
Proyecto Equal "En clave de culturas", 2007.*

Ayuntamiento de Guadalajara.

Atención integral.

La atención integral significa tener en cuenta todas las dimensiones que influyen en la vida de las mujeres desde las condiciones psicoemocionales para las que habrá que destinar recursos, hasta las condiciones económicas, laborales, sociales, educativas, etc. La integración implica ver a las personas determinadas por todas estas variables y trabajar simultáneamente y de una forma global en todas las áreas.

Ayuda Familiar.

Miembro de la familia que trabaja en una empresa familiar, como una explotación agrícola, una tienda, un pequeño negocio o una práctica profesional. Suele tratarse de la esposa, una hija o un hijo.

Barreras invisibles.

Condicionantes resultantes de las expectativas, normas y valores tradicionales que impiden la presencia de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, para su plena participación en la sociedad.

Glosario de términos relativos a la Igualdad entre Mujeres y Hombres (Recopilación de la Unión Europea).

Buenas prácticas.

Una "buena práctica" ha sido definida como "filosofía, política, proceso y/o estrategia de carácter innovador que genera un impacto positivo, resuelve un problema y/o crea nuevas oportunidades"

Documento INOFOR sobre "Identificación y Validación de Buenas Prácticas", cumbre EQUAL Barcelona.

Capacidades.

Opciones que una persona puede elegir de cara a realizar acciones o alcanzar estados de existencia con los que conseguir el bienestar o afrontar un desastre. El desarrollo consiste en un proceso de aumento de las capacidades de las personas y de consiguiente reducción de su vulnerabilidad.

En Pérez de Armiño, Karlos. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, 2000. Icaria-Hegoa.



El PNUD define “Desarrollo de la capacidad” como “el proceso por el cual individuos, organizaciones, instituciones y sociedades desarrollan habilidades (individual y colectivamente) para desarrollar funciones, resolver problemas y definir y conseguir objetivos”.

En Capacity Development. Technical Advisory Paper 2. New York: United Nations Development Program, 1997. p. 3.

Capacitación.

Permite a las mujeres ganar poder y control sobre sus propias vidas, implica la toma de conciencia, la autoconfianza, la ampliación de opciones, el mayor acceso a recursos y acciones para transformar las estructuras y las instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación de género y la desigualdad. También se habla de "empoderamiento".

Condición.

Hace referencia a los aspectos materiales y prácticos requeridos para un adecuado nivel de vida (educación, ingresos, acceso a tecnología, vivienda).

Control.

Posibilidad de utilizar los recursos y tomar decisiones, de manera permanente sobre la aplicación de los mismos. Significa tener poder para decidir sobre el uso o el resultado de los mismos.

“Las mujeres pueden tener acceso a la tierra, pero no el control sobre su uso a largo plazo sobre su propiedad”.

“Las mujeres pueden tener algún acceso a los procesos políticos locales pero poca influencia y control sobre la naturaleza de los temas a abordar y las decisiones finales”.





Currículo oculto.

El currículum oculto incorpora, en todo proceso de aprendizaje, aquellos aspectos que no están explícitamente en la educación y, por tanto, no se es consciente de ellos, no se llegan a cuestionar, no se llegan a planificar y tampoco se evalúan. Pueden ser valores, normas, actitudes, sentimientos, costumbres, etc., que se expresan en un determinado uso de los espacios, los tiempos, el lenguaje, las relaciones, las estructuras organizativas, etc. El currículum oculto no es nunca neutro ni objetivo, es creador de conciencia y reproductor de la cultura e ideología dominante de la sociedad en donde se desarrolla dicho proceso de enseñanza-aprendizaje.

*Escuela de Educación en el Tiempo Libre Bizkaiko Urtxintxa,
Manual de intervención coeducativa, 2001.*

Derecho a la igualdad.

Derecho fundamental a la igualdad de trato y oportunidades y a la ausencia de toda forma de discriminación por razón de sexo.

Discriminación.

Una distinción irrelevante, arbitraria, no razonable, injusta, que se realiza en detrimento o perjuicio de una persona o grupo de personas, y no de una diferencia sobre la base de las cualidades personales".

*Sáez Lara, Carmen. Mujeres y mercado de trabajo. Las discriminaciones directas e indirectas.
Madrid: Consejo Económico y Social, 1994. Pág. 35*

Discriminación de género.

Hace referencia a la exclusión, restricción o subordinación fundamentada en el binomio sexo-género, en cualquiera de las esferas política, económica, social, cultural, civil o en cualquier otra esfera.



Discriminación directa.

Se considera discriminación directa por razón de sexo la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra en situación comparable.

Ley Orgánica 3 /2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Diversificación profesional.

Por diversificación profesional se entiende la incorporación de mujeres a sectores profesionales hasta ahora muy masculinizados donde la presencia de éstas o el acceso a altos niveles de toma de decisiones es muy escasa o nula.

Análisis de las Buenas Prácticas del Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades. Equal. 2003.

Discriminación indirecta.

Se considera discriminación indirecta por razón de sexo la situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas de otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados.

Ley Orgánica 3 /2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Desigualdades.

Según la Organización Panamericana de la Salud serían las diferencias entre los hombres y las mujeres que son innecesarias, injustas y evitables y se producen por un sistema de género que discrimina a las mujeres.

Taller sobre género, salud y desarrollo. Washington: OPS, 1997.



División sexual del trabajo.

Es la división del trabajo remunerado y no remunerado entre mujeres y hombres respectivamente, tanto en la vida privada como en la pública, en función de los roles de género tradicionalmente asignados. Este reparto tradicional de las tareas ha producido aprendizajes diferentes para mujeres y hombres, que se valoran de manera desigual dentro de la sociedad.

Glosario de términos relacionados con la transversalidad de género. Proyecto Equal "En clave de culturas",". 2007. Ayuntamiento de Guadalajara.

Estigmatización social.

El estigma social es una condición, atributo, rasgo o comportamiento que hace que la persona que lo porta sea incluido en una categoría social hacia cuyos miembros se genera una respuesta negativa y se les ve como "culturalmente inaceptables" o inferiores. El sociólogo estadounidense, Erving Goffman, acuñó el término en 1963, y distinguió entre tres tipos de estigma asociados con abominaciones del cuerpo, defectos del carácter del individuo y membresía a un grupo social menospreciado (raza, religión, nación, determinadas profesiones, opciones sexuales, enfermedades o patologías, etc.).

Exclusión social.

Fenómeno global, estructural, dinámico, multifactorial y multidimensional que impide a las personas o grupos que lo padecen acceder a bienes y derechos considerados básicos, participar en la vida social, en definitiva, constituirse como ciudadanos y ciudadanas.

Otra definición de exclusión es la de European Foundation (1994) "*Proceso mediante el cual los individuos o grupos son total o parcialmente excluidos de una participación plena en la sociedad en la que viven*". Tal proceso, opuesto al de "integración social", da lugar a una privación múltiple, que se manifiesta en los planos económico, social y político.

En Pérez de Armiño, Karlos. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, 2000. Icaria-Hegoa.



Empoderamiento.

El empoderamiento permite a las mujeres ganar poder y control sobre sus propias vidas, implica la toma de conciencia, la autoconfianza, la ampliación de opciones, el mayor acceso a recursos y acciones para transformar las estructuras y las instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación de género y la desigualdad. También se habla de "capacitación".

Equidad.

La equidad de género se refiere a la justicia en el tratamiento de hombres y mujeres, según sus necesidades respectivas. A partir de este concepto se pueden incluir tratamientos iguales o diferentes aunque considerados equivalentes en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

Gender and Household Food Security. Rome: International Fund for Agricultural Development, 2001.

Estadísticas desagregadas por sexo.

Recogida y desglose de datos y de información estadística por sexos, para poder proceder a un análisis comparativo. A estas estadísticas se les llama "desagregadas por género".

Estereotipo de género.

Son conjuntos de creencias o imágenes mentales muy simplificadas y con pocos detalles acerca de un grupo determinado de gente que son generalizados a la totalidad de los miembros del grupo. Son estereotipos cuando son rígidas, homogéneas y se comparten como si fueran verdades objetivas inalterables. Los estereotipos anulan los comportamientos individuales, reduciéndolos a unas pocas ideas simples. Se emplean para justificar formas de dominación y poder social de un grupo sobre otro. Así los estereotipos de género han servido para legitimar la dominación de los hombres sobre las mujeres.





Espacio doméstico.

Espacio que se identifica con el ámbito reproductivo, con el espacio de la "inactividad" donde tiene lugar la crianza, los afectos y el cuidado de las personas dependientes, es decir, donde se cubren las necesidades personales. En este espacio es donde se ha colocado tradicionalmente a las mujeres.

Espacio público.

Espacio que se identifica con el ámbito productivo, con el espacio de la actividad, donde tiene lugar la vida laboral, social, política y económica; es el lugar de participación en la sociedad y del reconocimiento. En este espacio es donde se han colocado los hombres tradicionalmente.

Evaluación global teniendo en cuenta el género.

Control de cualquier propuesta de política para verificar que se hayan evitado sus posibles efectos discriminatorios y que se promueve la igualdad.

Feminismo.

Según Celia Amorós, es el pensamiento antropológico, moral y político con una tradición de tres siglos, que tiene como referentes la idea racionalista e ilustrada de la igualdad entre los sexos. Es una tradición crítica y autocrítica.

Tiempo de Feminismo. Madrid: Cátedra, 1997.



Feminización de la pobreza.

Concepto que da cuenta de las situaciones de pobreza y de la falta de acceso a los recursos y al ejercicio de los derechos básicos como la salud, la educación y la participación social, que afecta a las mujeres y niñas y que se ha acentuado en las últimas décadas a nivel mundial. Actualmente en el mundo, las mujeres ganan como promedio un poco más del 50% de lo que ganan los hombres.

Género.

Construcción cultural mediante la que se adscriben roles sociales, actitudes y aptitudes diferenciados para mujeres y hombres en función de su sexo biológico. Este concepto hace referencia a las diferencias sociales que, por oposición a las particularidades biológicas, han sido aprendidas, cambian con el tiempo y presentan multitud de variantes. Se utiliza para demarcar estas diferencias socioculturales entre mujeres y hombres que son impuestas por los sistemas políticos, económicos, culturales y sociales a través de los agentes de socialización y que son modificables.

*Glosario de términos relacionados con la transversalidad de género.
Proyecto Equal "En clave de culturas", 2007.
Ayuntamiento de Guadalajara.*

Hogar monoparental.

Hogar conformado por un progenitor (padre o madre) y los hijos e hijas.

Hogar unipersonal.

Hogar constituido por una sola persona.

Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Se fundamenta en el Principio de Igualdad y se refiere a la necesidad de corrección de las desigualdades existentes entre mujeres y hombres en nuestras sociedades.





Constituye la garantía de ausencia de cualquier barrera discriminatoria de naturaleza sexista en las vías de participación económica, política y social de las mujeres.

*Glosario de términos relacionados con la transversalidad de género.
Proyecto Equal "En clave de culturas", 2007.
Ayuntamiento de Guadalajara.*

Igualdad de trato entre mujeres y hombres.

Ausencia de discriminación, directa o indirecta, por razones de sexo.

Igualdad de derecho.

Igualdad formal ante la ley.

Igualdad de hecho.

Paridad entre mujeres y hombres real y efectiva.

Impacto de género.

Hace referencia al análisis de las medidas, actuaciones, programas, proyectos, normativa, etc., que llevan a cabo las organizaciones públicas y privadas con objeto de evitar consecuencias negativas no intencionales que favorezcan situaciones de discriminación por razón de género y para mejorar la calidad y la eficacia de las políticas comunitarias. Los informes de evaluación del impacto de género se regulan según la Ley 30/2003.

Ley Orgánica 30/2003, de 13 de octubre, sobre medidas para incorporar la valoración del impacto de género en las disposiciones que elabore el Gobierno.



Inactividad.

Concepto utilizado por la Encuesta de Población Activa para designar a los grupos de población de estudiantes, jubilados y jubiladas, incapacitadas permanentes y labores del hogar.

Inclusión.

La posibilidad de que la ciudadanía pueda realizarse como ser individual, haciendo uso en la práctica de sus derechos y obligaciones y que pueda participar en la vida de la comunidad y en todos aquellos procesos y decisiones que afectan al conjunto de la vida pública y que, por tanto, inciden en la vida privada.

En el Informe conjunto de 2004 de la Comisión Europea sobre inclusión social se define la inclusión de la siguiente forma: *"La inclusión social es un proceso que asegura que aquellas personas en riesgo de pobreza y exclusión social aumenten las oportunidades y los recursos necesarios para participar completamente de la vida económica, social y cultural, así como para gozar de unas condiciones de vida y bienestar que se consideran normales en la sociedad en la que viven. La inclusión social asegura que se tenga mayor participación en la toma de decisiones que afecta a sus vidas y el acceso a sus derechos fundamentales".*

Indicador de género.

VARIABLES DE ANÁLISIS que describen la situación de las mujeres y hombres en la sociedad. Su utilización supone un mayor conocimiento de la situación y/o presencia de mujeres y hombres en los distintos ámbitos de la sociedad; contribuyendo a explicar los factores que determinan las diferencias y semejanzas entre unas y otros.

La desagregación de datos por sexo -recogida y desglose de datos y de información por sexos, para poder proceder a un análisis comparativo- es un indicador básico que da paso a otros indicadores explicativos de la realidad.



Índice sintético de fecundidad.

Expresa el número de hijos/hijas que tendría una mujer hipotéticamente al final de su vida fecunda. Se calcula mediante la suma de las tasas de fecundidad general por edad durante un período.

Intervención social.

Es el conjunto de *actividades o actuaciones que se realizan de manera formal u organizada, responden a necesidades sociales, con la intención de prevenir, paliar o corregir procesos de exclusión social, así como promover procesos de inclusión o participación social. Son actuaciones legitimadas por la sociedad a través de administraciones públicas y con una financiación parcial o totalmente pública.*

Fernando Fantova (2001,) La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social. CCS, Madrid.

Mainstreaming.

La definición más completa y detallada la proporciona el Grupo de Expertas del Consejo de Europa: "El mainstreaming de género es la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de dichas políticas". El "**mainstreaming**" se traduce en la **Ley 3/2007** para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres como la Integración del Principio de Igualdad en todos los ámbitos. Véase también **transversalidad**.

Paridad.

Proporcionalidad representativa de mujeres y hombres en los espacios de decisiones (Ver presencia equilibrada).



Patriarcado o sociedad patriarcal.

Sistema social basado en el androcentrismo (el hombre como medida de todas las cosas), la supremacía de los hombres sobre las mujeres, la prioridad del derecho del hombre sobre la mujer y la toma del poder, tanto en la familia como en la sociedad. El patriarcado determina la transmisión de la herencia y el apellido por vía sexual masculina, así como la preeminencia de los hombres en el poder y las instituciones. En el patriarcado, el padre es el “cabeza de familia”, posee a la esposa (que pierde su apellido en algunos casos) y se apropia de su fuerza de trabajo, y a las/los hijas/os; es titular de los bienes de la familia y ejerce el control sobre las decisiones y funciones de la familia y sus miembros. El patriarcado se proyecta en la dominación del sexo masculino y la supeditación del sexo femenino a funciones reproductivas y de servicio.

Guía de Orientaciones y Actuaciones en materia de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Macaronesia. Instituto Canario de la Mujer, 2006.

Perspectiva de género.

Consideración sistemática de los factores o condicionantes de género, las diferentes condiciones, situaciones, problemas, prioridades o necesidades de mujeres y hombres en cualquier campo del conocimiento y en cualquiera de las actividades humanas. La incorporación de la perspectiva de género en el conjunto de las políticas, tanto en fase de planificación como de ejecución y evaluación podrá prever el impacto diferencial en función del género entre mujeres y hombres y los posibles efectos discriminatorios, permitiendo aplicar factores correctores de las desigualdades por razón de sexo o género.

Políticas específicas.

Son intervenciones de carácter rápido, directas y concretas. Están destinadas a superar problemas específicos, causados directamente por la desigualdad; por tanto, no son de carácter estructural y se limitan al contexto y problema concreto del que se ocupan.





Presencia equilibrada.

Presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el 60% ni supongan menos del 40%.

Presupuestos de género.

Son procesos que reconocen la incidencia de las relaciones de género sobre el ingreso y el gasto público; identifican las diferentes necesidades, privilegios, responsabilidades y oportunidades de mujeres y hombres en la sociedad y su diferente contribución en la producción de bienes y servicios, e incorporan los elementos correctores necesarios para la planificación de la inversión pública y de la contribución con perspectiva de género.

El análisis presupuestario sensible al género es un examen y reordenamiento de las prioridades presupuestarias desde una perspectiva de las diferencias entre mujeres y hombres en la producción, acceso y disfrute de los bienes y servicios. No tiene intención de producir un presupuesto aparte para las mujeres, ni necesariamente incrementar el gasto público, sino identificar las distintas contribuciones y necesidades de mujeres y hombres sobre el gasto público.

Guía de Orientaciones y Actuaciones en materia de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Macaronesia. Instituto Canario de la Mujer, 2006.

Programas de Garantía Social.

Programas de formación para jóvenes sin cualificación profesional, destinados a mejorar su formación general y a capacitarles para realizar determinados oficios, trabajos y perfiles profesionales. Se dirigen a aquellos alumnos y alumnas que no superan los objetivos educativos mínimos de la Educación Secundaria Obligatoria.



Red social.

La red social es el tejido de relaciones sociales que las personas tienen y, entre otras funciones, proporciona apoyo social, tanto emocional como instrumental o de ayuda en la toma de decisiones o en la facilitación de información. Es un concepto relacionado estrechamente con el concepto de capital social, definido como *"el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Ello constituye un capital en el sentido de que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones y que puede ser acumulado"* (CEPAL).

Relaciones de género.

Relaciones entre mujeres y hombres, y relaciones sociales basadas en la desigual distribución de prerrogativas que caracteriza todo el sistema sexista de organización social y el patriarcado. La identidad con el respectivo rol de género que se ha transmitido socialmente a mujeres y a hombres, y, dentro de este rol, la conciencia de situación de poder o de falta de poder, están presentes explícita o implícitamente en todas las relaciones entre ambos sexos, y entre personas del mismo sexo, tanto públicas como privadas.

Guía de Orientaciones y Actuaciones en materia de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Macaronesia. Instituto Canario de la Mujer, 2006.

Roles de género.

Pautas de acción, valores y comportamientos asignadas de modo desigual a hombres y a mujeres, respectivamente, transmitidas por cada cultura y asumidas por las personas de uno y otro sexo en función del contrato social de género. El rol de género masculino ha tenido asignada tradicionalmente la actividad y presencia pública, el poder y la responsabilidad, en tanto el rol de género femenino ha tenido asignada la actividad doméstica (que no privada) y de servicio a las personas, y la responsabilidad ineludible sobre la procreación y el cuidado en ámbito familiar.

Guía de Orientaciones y Actuaciones en materia de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Macaronesia. Instituto Canario de la Mujer, 2006.





Segregación de género.

Infrarrepresentación de las mujeres en los espacios de representación política, participación social, económica, laboral, cultural, etc., y su sobrerrepresentación en otros.

Segregación horizontal y vertical por razón de género.

Concentración de mujeres y de hombres en tipos y niveles diferentes de actividad y de empleo, donde las mujeres se ven confinadas a una gama más estrecha de ocupaciones que los hombres (segregación horizontal) y a puestos de trabajo de menor categoría profesional (segregación vertical).

Sexo.

Conjunto de caracteres biológicos que se expresan a diferentes niveles cromosómico, anatómico y fisiológico a partir de los cuales se clasifica a los seres humanos en mujeres y hombres.

Perspectivas de género en salud. Madrid, Minerva, 2001.

Sexismo.

Ideología, valores, comportamientos y conjunto de manifestaciones y actos en los que se proyecta, basada en la creencia en el desigual valor entre las personas por su pertenencia a uno u otro sexo y en la legitimidad de la dominación, discriminación y subordinación de un sexo al otro. Asimismo, se refiere a los métodos empleados para sostener el sistema patriarcal y las relaciones desiguales de poder entre mujeres y hombres; a las características del trato, los prejuicios, los estereotipos, el modelo educativo, el lenguaje, las condiciones laborales, las condiciones de representación social, etc., propias del sistema patriarcal y el contrato social de género.

Guía de Orientaciones y Actuaciones en materia de Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Macaronesia. Instituto Canario de la Mujer, 2006.



Socialización de género.

Proceso por medio del cual las mujeres y los hombres vamos aprendiendo las normas, valores, costumbres y roles asignados por cada cultura a unas y a otros. Es un proceso que comienza desde la primera infancia y se va consolidando a lo largo de los años. Este proceso se ve reforzado por instituciones sociales tales como la familia, las instituciones educativas y religiosas y los medios de comunicación social, el grupo de pares o de iguales.

*Guía de indicadores para la evaluación de impacto de género de las políticas públicas.
Likadi, 2006.*

Subjetividad.

Hace referencia a la forma de deseo de identidad, en el sentido de autoidentificación, de mismidad, de permanencia y coherencia a través del tiempo y el espacio. Se encuadra la singularidad de cada sujeto, compuesto por su biografía y la vivencia particular de las condiciones y experiencias de la vida.

Bonder, Gloria. Género y subjetividad: avatares de una relación no evidente. 2006.

Tasa de actividad.

Relación que existe entre la población activa en edad legal de trabajar y la población total en esa misma edad.

Tasa de empleo.

Proporción de población ocupada entre la población en edad de trabajar.

Tasa de paro.

Proporción de población "activa" que se encuentra parada.





Techo de cristal.

Barrera invisible y sutil que se encuentran las mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, que impide su acceso a puestos importantes o de mayor responsabilidad, resultante de un complejo entramado de estructuras en organizaciones dominadas por los hombres.

Trabajo reproductivo.

El desempeñado generalmente en el ámbito doméstico, no retribuido, cuyo objetivo es garantizar el bienestar físico y psíquico de los miembros del grupo familiar. Comprende las tareas de cuidado del entorno y de las personas, incluidas las personas dependientes.

Transversalidad.

En julio de 1997 el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) definió el concepto de la transversalización de la perspectiva de género en los siguientes términos:

"Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para las mujeres y para los hombres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros." Transversalidad es también la Integración del Principio de Igualdad en todos los ámbitos.

Anexo III: Materiales y herramientas técnico-didácticas

Instrucciones para la cumplimentación de las fichas.

Es el primer contacto presencial con la usuaria y tiene como finalidad obtener la información necesaria para establecer un Itinerario Personalizado para Emprender, así como el proceso de acompañamiento que mejor se adecue a sus necesidades, disponibilidad y expectativas.

Objetivos.

- ✓ Conocer a la persona emprendedora, sus características y circunstancias personales, nivel de formación, experiencia, perfil, actitudes y aptitudes para emprender.
- ✓ Recoger información sobre el nivel de definición y desarrollo de la idea o proyecto empresarial.
- ✓ Crear las bases de la relación tutora o tutor y emprendedora/empresaria, generando un clima de confianza que facilite el proceso de tutorización y acompañamiento.
- ✓ Motivar a las usuarias a la reflexión sobre el esfuerzo y trabajo que va a suponer llevar a cabo un proyecto de emprendimiento o creación de empresa.
- ✓ Facilitar información general sobre el servicio y las acciones y recursos que pone a su disposición para desarrollar su proyecto.

Recomendaciones.

El itinerario tiene que ser asumido por la emprendedora, que debe comprometerse a su desarrollo, para ello es necesario consensuar con ella tanto la programación de las actividades y trabajos que se van a llevar a cabo, como la duración y temporalización de los mismos.



A ser posible, se recomienda utilizar la **técnica de la entrevista en profundidad** para cumplimentar el cuestionario de acceso al servicio. No obstante, si se considera oportuno, el cuestionario puede ser cumplimentado personalmente por la usuaria, o realizar sesiones grupales si se pueden configurar grupos homogéneos en cuanto a sus puntos de partida y expectativas.

Además de utilizar un lenguaje no sexista, se deberán poner en práctica habilidades como la empatía y la escucha activa, para crear un clima de confianza que facilite a la usuaria expresar claramente sus necesidades y expectativas.

FICHA DE ACCESO AL SERVICIO GENERAL

Fecha:

Nombre de la Técnica o Técnico:

1. DATOS PERSONALES

Nombre y apellidos:

Fecha de nacimiento: DNI/NIF:

Nacionalidad:

Domicilio: C.P.:

Localidad: Provincia:

Teléfonos:

E-mail:

Discapacidad: Sí No Grado reconocido:

Tipo Discapacidad: Sensorial Física Psicológica

¿Tienes hijas e hijos? Cuántos Edades:

Familia: Numerosa Monomarental Monoparental

¿Tienes personas a tu cargo? Sí No ¿Cuántas?

¿Cuáles son sus circunstancias?

.....

.....

2. FORMACIÓN ACADÉMICA

- Sin estudios Graduado escolar/ESO Graduado escolar/ESO
 Bachillerato Diplomatura Licenciatura

Titulación Académica:

Año de finalización:

2.1 Otra formación

Nombre	Entidad	Duración (horas)

2.2 ¿Estás cursando actualmente estudios o realizando algún curso?

Nombre del curso:

Entidad:

Fecha de finalización:

2.3 Idiomas

	Escrito	Traducido	Hablado
Inglés			
Francés			
Alemán			
Otros			

A: Nivel alto

M: Nivel medio

B: Nivel bajo



3. EXPERIENCIA PROFESIONAL

Puesto	Empresa	Año

4. OTRAS EXPERIENCIAS: HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS ADQUIRIDAS FUERA DEL ÁMBITO LABORAL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



FICHA DE ACOGIDA PARA APRENDIZAJE

1. SITUACIÓN LABORAL ACTUAL

Empleada/o:

- Por cuenta propia Por cuenta ajena Trabajo temporal

Desempleada/o:

- Más de 1 año Menos de 1 año

Otras situaciones:

- Trabajo doméstico Otros:

2. INGRESOS

- Menos de 600 € Entre 600 € y 1.500 € Más de 1.500 €

3. ¿CÓMO HAS CONOCIDO EL SERVICIO SERVAEM?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Centro Provincial IAM | <input type="checkbox"/> Teléfono IAM |
| <input type="checkbox"/> CADE | <input type="checkbox"/> CIM/UNEM |
| <input type="checkbox"/> Otras áreas del Instituto Andaluz de la Mujer | <input type="checkbox"/> Asociación empresarias/os emprendedoras/es |
| <input type="checkbox"/> Otras asociaciones | <input type="checkbox"/> Feria/Actos/Congresos |
| <input type="checkbox"/> Amistades | <input type="checkbox"/> Familiares |
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Prensa/radio/TV |

Otros:

4. EXPECTATIVAS. ¿CUÁL ES EL MOTIVO DE TU VISITA?

- Información general relacionada con el servicio
- Orientación y asesoramiento para crear una empresa
- Formación
- Subvenciones-Financiación
- Otra información:

5. PRINCIPALES MOTIVOS PARA CREAR LA EMPRESA

- Salida laboral
 - Desarrollo profesional
 - Tradición familiar
 - Poner en marcha una idea de empresa
 - Oportunidad de negocio
- Otros:

6. MODALIDAD DE ATENCIÓN QUE PREFERE

- Presencial
- On-line
- Telefónica
- Fax-Correo normal
- E-mail

7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

7.1 Breve descripción de la actividad a desarrollar:

.....
.....

7.2 Número de personas promotoras:

Mujeres: Hombres:

7.3 Forma jurídica:

- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> S.L. | <input type="checkbox"/> S.A.L. | <input type="checkbox"/> Comunidad de Bienes |
| <input type="checkbox"/> S.L.L. | <input type="checkbox"/> Sociedad andaluza | <input type="checkbox"/> Sociedad laboral |
| <input type="checkbox"/> S.A. | <input type="checkbox"/> Cooperativa | <input type="checkbox"/> Forma jurídica no definida |
| <input type="checkbox"/> Otras: | | |

7.4 Momento en el que se encuentra el Proyecto:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Poco desarrollado | <input type="checkbox"/> Sin idea determinada |
| <input type="checkbox"/> Muy desarrollado | <input type="checkbox"/> Elaborando Plan Empresa |
| <input type="checkbox"/> Idea cambiante | <input type="checkbox"/> Con ideas clave |
| <input type="checkbox"/> En trámites de constitución y puesta en marcha | <input type="checkbox"/> Otros |

7.5 Descripción de la clientela potencial:

Administración	
Particulares	
Empresas	

7.6 Principales empresas proveedoras:

.....

7.7 Forma jurídica:

- Recursos propios Préstamos/créditos Subvenciones
- Otros:

OBSERVACIONES (A cumplimentar por el personal técnico)

Fecha de la siguiente cita:

Asesoramiento realizado:

.....
.....
.....

Derivación a otros servicios:

.....
.....
.....

Otros comentarios de interés:

.....
.....
.....
.....

FICHA DE ACOGIDA PARA EMPRESARIAS/OS

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Datos de identificación de la empresa:

Fecha de constitución:

Nombre:

Dirección: C.P.:

Localidad: Provincia:

Teléfonos: Fax:

E-mail: Página WEB:

Persona de contacto:

1.2 Forma jurídica:

Persona Física Comunidad Bienes-Sociedad Civil S.L.

Sociedad Laboral Sociedad Cooperativa S.A.

Otra:

1.3 Recursos humanos:

Nº total de personal empleado..... Mujeres..... Hombres.....

Nº total de socias y socios..... Mujeres..... Hombres.....

Plantilla total:

1.4 Datos de la actividad:

Descripción de la actividad:

1.4.1. Sector de actividad:

1.4.2. Ámbito de actuación de la empresa:

1.4.3. Principales productos/servicios:

1.4.4. Descripción de la clientela

Particulares:

.....

Empresas:

.....

Instituciones:

.....

1.4.5. Principales empresas proveedoras

.....

.....

1.5 Volumen de facturación de los tres últimos ejercicios:

.....

1.6 Situación de la empresa:

1.6.1. Fase de consolidación

Acciones previstas:

.....

.....



1.6.2. La empresa tiene dificultades

- Tipo de dificultades:
.....
.....
- Diagnóstico:
.....
.....
- Plan de mejora:
.....
.....

1.6.3. Proyecto de crecimiento

- Breve descripción del proyecto:
.....
.....
- Plan de Actuación:
.....
.....





OBSERVACIONES (A cumplimentar por el personal técnico)

Fecha de la siguiente cita:

Asesoramiento realizado:

.....
.....
.....

Derivación a otros servicios:

.....
.....
.....

Otros comentarios de interés:

.....
.....
.....
.....





FICHA DE SEGUIMIENTO

Fecha primer contacto:

Idea de negocio	
Nombre y Apellidos	
Teléfonos	
E-mail	

Datos de contacto de otras personas emprendedoras que participan en esta idea de negocio

Nombre y Apellidos	
Teléfonos	
E-mail	

Nombre y Apellidos	
Teléfonos	
E-mail	





PREVIABILIDAD	TIPO DE CONTACTO	FECHA	OBSERVACIONES
Estudio de la idea/emprendedor@	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Valoración de las necesidades	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Consultas puntuales	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Pasos a dar para crear un negocio	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Otros	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		





VIABILIDAD	TIPO DE CONTACTO	FECHA	OBSERVACIONES
Descripción proyecto	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Mercado y aspectos comerciales	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Plan económico-financiero	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Tramitación	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Otros	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		



CREACIÓN	TIPO DE CONTACTO	FECHA	OBSERVACIONES
Financiación	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Puesta en marcha	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Otros	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		

BAJA DEL SERVICIO

Principales motivos de abandono

- Proyecto no viable
- Motivos personales:
 - Falta de apoyo del entorno*
 - Dificultades de conciliación*
 - Dificultades con socias y socios*
 - Otros*
- Dificultades de financiación
- Otras razones



FICHA DE SEGUIMIENTO

Fecha primer contacto:

Idea de negocio	
Nombre y Apellidos	
Teléfonos	
E-mail	

Datos de contacto de otras personas emprendedoras que participan en esta idea de negocio

Nombre y Apellidos	
Teléfonos	
E-mail	

Nombre y Apellidos	
Teléfonos	
E-mail	





CONSOLIDACIÓN	TIPO DE CONTACTO	FECHA	OBSERVACIONES
Estudio de la empresa	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Valoración de las necesidades	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Consultas puntuales	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Acciones a desarrollar	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Otros	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		





EMPRESA CON DIFICULTADES	TIPO DE CONTACTO	FECHA	OBSERVACIONES
Descripción de la empresa	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Tipo de dificultades	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Diagnóstico	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Plan de mejora	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Otros	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		





PROYECTO DE CRECIMIENTO	TIPO DE CONTACTO	FECHA	OBSERVACIONES
Descripción del proyecto	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Plan de Actuación	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		
Otros	<input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> E-mail <input type="checkbox"/> Postal		

BAJA DEL SERVICIO

Principales motivos de abandono

Proyecto no viable

Motivos personales: Falta de apoyo del entorno Dificultades de conciliación
 Dificultades con socias y socios Otros

Dificultades de financiación

Otras razones

