



Soluciones para
comprender y transformar

EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO COL.LAB

INFORME EJECUTIVO - marzo 2019



Índice

Propósitos del encargo	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Metodología.....	3
Enfoque de evaluación	3
Técnicas de recogida de la información.....	4
Interpretación.....	4
Introducción	4
Desarrollo	5
Propuestas	9
Introducción y esquema de presentación de propuestas	9
Batería de propuestas por fases	10
1. Diseño de la convocatoria	10
2. Comunicación y difusión.....	11
3. Selección	12
4. Formación	12
5. Acompañamiento.....	13
6. Proyecto colectivo	14
7. Alojamiento	14
8. Coordinación	15
Batería de propuestas por etapas emprendedoras	16
Dispositivos de promoción del emprendimiento social innovador sugerentes	18

Propósitos del encargo

Objetivo general

Se establecen como propósitos últimos, recabar evidencias que apoyen el aprendizaje institucional, así como la mejora del programa.

Objetivos específicos

De manera específica, se pretende validar la hipótesis causal del cambio analizando, entre otras, las siguientes cuestiones:

1. Analizar si los procesos y productos tienen influencia en los resultados.
2. Establecer cuáles son los factores que tienen mayor influencia en los resultados obtenidos.
3. Identificar la pertinencia, suficiencia e implementación de los procesos críticos.
4. Conocer si los componentes, actividades y funciones del programa están bien definidas y son pertinentes.

Metodología

Enfoque de evaluación

El proceso se vincula fundamentalmente con tres perspectivas de evaluación vinculadas directamente con los propósitos del encargo:

- Para responder a la motivación de mejora, se ha desarrollado una **evaluación formativa apoyada en la teoría del cambio**. Este enfoque busca comprender bien el proyecto para poder mejorarlo desde un enfoque sistémico.
- Para poder abordar alguno de los requerimientos informativo vinculados a un posible “sesgo de género”, la **perspectiva de género** ha estado presente en diferentes fases de la evaluación.
- Se ha incorporado a los diferentes actores a las diferentes fases de la evaluación, adquiriendo ésta un carácter **participativo o colaborativo**.

Técnicas de recogida de la información

Se han implementado las siguientes técnicas de recogida de la información:

- Entrevistas a entidades beneficiarias
5 entrevistas
- Entrevistas a entidades mentoras
2 entrevistas
- Entrevistas a responsables del Col.lab
2 entrevistas en dos momentos diferenciados: una al inicio del proceso para acotar el encargo y facilitar información sobre el Col.lab, y otra durante el trabajo de campo con el objetivo de facilitar una mirada panorámica y estratégica, sin renunciar a un enfoque más concreto y cotidiano.
- Cuestionario a entidades beneficiarias y no beneficiarias
Aproximación censal: se ha enviado a todas las entidades registradas en la base de datos. En total se han obtenido 12 respuestas.
- Un taller de proyección estratégica con responsables del Col.lab y de Las Naves

Interpretación

Introducción

En este apartado, se realiza una breve síntesis de los resultados obtenidos. En esta recopilación de los principales hallazgos, se han resumido los resultados más relevantes de acuerdo con las principales dimensiones de un programa: los output o cambios que pretende lograr en las entidades, las actividades o procesos desarrollados para conseguir los resultados (entendidos en este caso como outputs), y las condiciones de posibilidad en las que se enmarca.

La pertinencia de realizar una síntesis vinculada a las diferentes dimensiones de una intervención radica en las posibilidades que ofrece esta propuesta para analizar los resultados de manera sistémica. Es decir, analizar los resultados teniendo en cuenta cómo las diferentes dimensiones se condicionan entre sí, de manera que una modificación en una de ellas supone una variación en otra dimensión.

Este abordaje sistémico de los resultados permite comprender en mayor medida las claves de éxito y los elementos de mejora del programa Col.lab, proporcionando claves explicativas que ayuden a entender los resultados y, por lo tanto, obteniendo una visión mucho más holística.

Antes de proceder a la interpretación de los resultados, cabe recuperar la cautela metodológica inicial por la que se explica cómo los hallazgos finales encontrados, aquellos vinculados a cambios en las entidades (incremento de las oportunidades, generación de empleo de calidad, y emprendimiento innovador), no pueden ser dimensionados de manera neta. O lo que es lo mismo, no se puede concluir que esos cambios sean exclusivamente debidos al programa analizado, controlando otras posibles variables intervinientes.

En este sentido, no se concluirá desde una lógica atributiva (atribución exclusiva al programa Col.lab), sino contributiva.

Una mirada contributiva intenta explicar cómo el programa ha podido influir en determinados resultados. Para ello se despliegan una serie de argumentaciones o marcos de análisis que pivotan sobre el resto de hallazgos encontrados.

Desarrollo

¿Se cumple la hipótesis causal de cambio en las entidades?

O, dicho de otro modo: ¿aumentan las oportunidades?, ¿por qué motivos?, ¿de manera igualitaria en los diferentes proyectos?

De acuerdo con los resultados obtenidos, los proyectos que han participado del Col.lab, en términos generales, han incrementado sus oportunidades de negocio, así como sus colaboraciones con otras entidades y el valor social de sus proyectos. Sin embargo, estos incrementos no se han dado con el mismo nivel de satisfacción en cada uno de los tres elementos a analizar, ni tampoco su impacto ha sido similar entre los diferentes proyectos participantes del Col.lab.

Los resultados obtenidos en cuanto al nivel de **colaboraciones y sinergias**, pese a ser positivos en términos globales, no han cumplido con las expectativas de la mayoría de los proyectos participantes. Las explicaciones a este desajuste entre las expectativas y los resultados los encontramos en una amplia diversidad de factores:

- Los tipos de proyectos que han participado en el Col.lab presentan un grado de diversidad elevado tanto en cuanto a grado de maduración de los proyectos como en tipos de actividad.
- El uso del espacio del Col.lab, el espacio al que más potencial han asignado como generador de sinergias los proyectos, ha estado infrautilizado a lo largo de la mayor parte de vida del programa y de forma especialmente patente desde la ausencia de la figura de coordinación.
- Una de las herramientas diseñadas para fomentar las colaboraciones entre entidades, el proyecto colectivo, no ha contribuido positivamente en este sentido entre todos los equipos. Los diferentes equipos han encontrado dificultades para el desarrollo de este proyecto de forma colectiva por diferentes razones: lo ambicioso del proyecto, la diversidad de niveles de implicación entre equipos y la falta de competencias para el trabajo en colectivo entre algunos de los equipos.
- Las carencias de perfiles técnicos en determinados puestos de Las Naves, así como las múltiples funciones a las que debían hacer frente estos perfiles y el corto desarrollo del programa ha dificultado que algunos elementos clave como son las redes Connecta, actuasen como soporte para amplificar las posibilidades de colaboración entre agentes de los proyectos participantes. Quedaría por determinar si desde Las Naves se hubiese podido dar un mayor impulso al Col.lab en este sentido

tal y como apuntan algunas entidades beneficiarias que han echado en falta un mayor soporte por parte de la casa hacia el Col.lab.

En relación con el **incremento de oportunidades**, los resultados favorables se explican tanto por un incremento de la visibilidad de los proyectos como por un incremento de sus niveles de comercialización. En ambos casos aproximadamente un tercio de los proyectos presentan resultados positivos que atribuyen a su aprendizaje en el Col.lab.

En el caso del incremento de la **visibilidad** de los proyectos hay factores positivos y otros factores que reflejarían una posibilidad clara de mejora.

- La legitimidad que aporta la identidad de Las Naves y el Col.lab a los proyectos que acogen en su seno son un elemento clave que ha supuesto un paraguas sustantivo para las entidades y sus proyectos.
- Los recursos comunicativos puestos a disposición por el departamento de comunicación de las Naves han sido desigualmente aprovechados por las diferentes entidades. Esta falta de aprovechamiento por parte de las entidades es atribuible a varios motivos:
 - El procedimiento de apoyo en el departamento de comunicación dependía en exceso de la iniciativa de unos proyectos cuyo grado de maduración y carencia de recursos humanos muchas veces dificultaba que tuviesen presente este recurso o que lo pudiese incorporar en su rutina.
 - La comunicación entre el departamento de comunicación y los proyectos no fue suficientemente fluida a la vista de los malentendidos y versiones contradictorias reflejadas en varias ocasiones, lo que imposibilitó en varios casos que las entidades dispusieran del material de soporte necesario para hacer uso de él.
 - Los procedimientos para la solicitud de apoyos y el uso de los recursos comunicativos de Las Naves se han percibido en ocasiones poco ágiles para algunos proyectos (como en el caso del uso de las redes sociales).
- Los apoyos en comunicación se han concentrado en la realización de materiales de promoción de los proyectos del Col.lab y en ocasiones hubiese sido conveniente disponer de una estrategia más completa que contase también con otras actuaciones como el apoyo a través de la dinamización para la participación en eventos en el exterior del Col.lab.
- El enfoque centrado en la promoción y visibilidad de los proyectos en tanto que partícipes del Col.lab no siempre se ha ajustado a las expectativas de los proyectos que buscaban un enfoque más comercial para la visibilidad de sus productos o servicios ante potenciales clientes.

En relación con el incremento de las oportunidades de **comercialización**, el resultado mayormente positivo es igualmente consecuencia de un conjunto de factores favorables que sin embargo podrían tener un impacto mayor de no haberse dado una serie de condicionantes negativos.

- La diversidad de los equipos ha supuesto un grado de complejidad que en muchas ocasiones ha dificultado la consecución de mejores resultados:
 - La diversidad grados maduración ha supuesto una dificultad para que aquéllos proyectos en un estadio de desarrollo más temprano pudiesen llegar a la fase de comercialización.
 - La carencia de recursos propios de muchos de los equipos ha impedido que muchos de ellos pudiesen concentrar su dedicación de manera plena al desarrollo de los proyectos.
 - En este mismo sentido muchos proyectos han presentado dificultades en la gestión de sus equipos lo que ha supuesto un freno por la inestabilidad de los mismos.
 - Los diferentes niveles de implicación han contribuido al aprovechamiento diferencial, máxime en una situación en la que la asistencia a la formación era voluntaria y se carecía de sistemas de sanciones o recompensas.
- La coordinación del Col.lab ha supuesto igualmente un factor altamente potenciador y un freno importante para la obtención de resultados. En el lado positivo las funciones de coordinación han logrado que muchos de los imprevistos y dificultades de los diferentes proyectos pudiesen sortearse y los proyectos avanzar en sus itinerarios a pesar de que el Col.lab y Las Naves no dispusiesen de todos los recursos humanos con los que se había diseñado el programa.
- En el lado negativo las funciones de coordinación eran excesivas, concentradas en muy pocas figuras y carecían de procedimientos lo suficientemente estandarizados. Esta situación, unida a la situación sobrevenida de que la principal figura de coordinación saliese del proyecto sin sr sustituida durante varios meses ha tenido fuertes consecuencias en el desarrollo del programa:
 - El seguimiento de los proyectos era muy dependiente de la figura de coordinación por lo que muchos proyectos pueden haberse visto afectados por esta ausencia sufriendo una falta de dinamización en unos procesos formativos altamente exigentes.
 - Las experiencias de las mentorías han presentado cierta desigualdad en su dedicación e implicación que también puede estar parcialmente explicada por la ausencia de una figura que les diese orientación, seguimiento y fuese más exigente con su desempeño.
 - Igualmente, las mentorías podrían haberse aprovechado en mayor medida si en los últimos meses hubiese habido na figura que coordinase las necesidades de los proyectos con los recursos que éstas podían ofrecer.
- Desde el diseño de la formación los itinerarios han carecido de un sistema de seguimiento que dispusiese de mecanismos de sanciones y/o recompensas para garantizar un mejor cumplimiento de los acuerdos por parte de las entidades beneficiarias.
- Las carencias anteriormente descritas en determinados perfiles formadores han dificultado la consecución de resultados por parte de algunas entidades dependientes de ellos en mayor medida (finanzas, agroalimentación, emprendimiento).

- La buena calidad general de la formación, destacable en varios de sus elementos, ha posibilitado la consecución final de los resultados por gran parte de los proyectos. Algunos de estos elementos a destacar positivamente son:
 - Flexibilidad del modelo formativo, tanto a través de la personalización de las sesiones iniciales como a través del sistema de asesoramiento posterior en las mentorías holísticas y específicas.
 - Itinerarios formativos personalizados y bien estructurados con entregables aterrizados en la práctica
 - Enfoque multidisciplinar para la aplicación en diferentes niveles de los principios de la Economía Social y Solidaria para la innovación social.

La **creación de empleo** es también un resultado positivo, sobre todo desde una perspectiva cuantitativa, que en sí mismo es un logro importante a señalar dadas las dificultades que implica el emprendimiento en general y el emprendimiento en Economía Social y Solidaria en particular. Los factores que intervienen en esta creación de empleo son los mismos, tanto a favor como en contra, que los que intervienen en el incremento de oportunidades de comercialización, ya que la creación de empleo es una consecuencia directa de la comercialización.

El **valor social** es un resultado en el que se ha avanzado a través de la maduración de los equipos y sus modelos de negocio en línea con los valores de Economía Social y Solidaria. Pese a que estos avances han sido bien valorados por las entidades mentoras y beneficiarias principalmente, debido a la inmadurez general de los proyectos en lo que a innovación social se refiere y también en lo relacionado a la composición de los equipos, los resultados no han tenido el impacto esperado desde la perspectiva de las personas con responsabilidades en el desarrollo del Col.lab.

En síntesis, de esta evaluación se desprende que el programa del Col.lab ha sido un programa con un diseño complejo en el que han intervenido múltiples agentes apoyados en diferentes herramientas y estructuras. Debido tanto a su condición de programa piloto como a las dificultades sobrevenidas por la salida de parte del equipo responsable, no se ha llegado a implementar el programa tal y como estaba diseñado en su totalidad. Muchos de los aspectos que han quedado total o parcialmente pendientes de implementación coinciden con las carencias detectadas por entidades mentoras y beneficiarias, lo que refuerza la idea de un diseño con un grado de coherencia sólida.

Independientemente de las carencias observadas durante la implementación, el programa presenta también algunos márgenes de mejora en su diseño. Estos márgenes de mejora son complementarios a los buenos resultados obtenidos en incremento de oportunidades y generación de empleo.

Propuestas

Introducción y esquema de presentación de propuestas

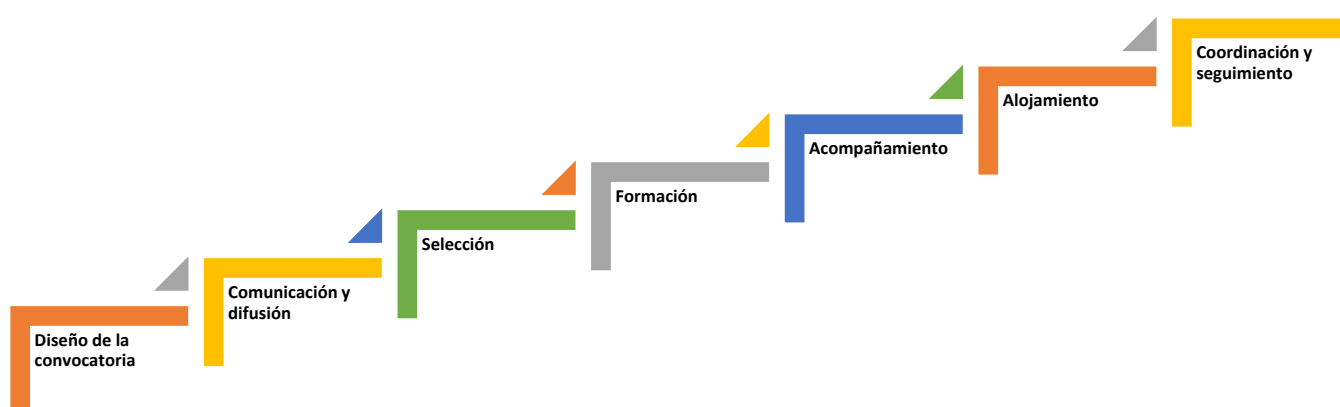
Como contemplaba la propuesta técnica presentada, a partir de la exposición de los hallazgos obtenidos de la evaluación, y su análisis y el contraste con otros dispositivos de promoción del emprendimiento social e innovador, se trabaja el pasar del ser al deber ser, presentando posibles cambios y alternativas en la teoría del programa del Col.lab para facilitar la toma de decisión a la hora de rediseñar el programa que repercuta en la mejora del mismo.

Como marco de las mejoras en el rediseño del Col.lab, se podrían establecer los siguientes retos:

- Que el Col.lab haga de la innovación social una opción económica de autoempleo y de empleo atractiva [de la misma forma que lo es la innovación tecnológica].
- Que el Col.lab aporte respuestas adaptadas al tejido productivo y emprendedor social e innovador, que busca un impacto positivo y transformador en la realidad social y ambiental en la que interviene prestando servicios o haciendo productos.
- Que el Col.lab sea un motor y catalizador de cambio que acompañe a los grupos promotores a concebir respuestas económicas innovadoras, para promover la creación de empresas sociales e innovadoras.

El pasado 21 de marzo de 2019 se desarrolló un taller de interpretación y de proyección estratégica con responsables del Col.lab y de Las Naves: el trabajo que se llevó a cabo partió de una identificación de las fases del programa, que estructuró la presentación de una batería de propuestas para mejorar el mismo.

Las fases del programa planteadas son:



Rescatamos en una primera parte de este informe, la misma estructura planteada en el taller: se presentan propuestas en función de las fases del programa, de manera más detallada.

Además, proporcionamos un segundo apartado con algunas de las propuestas ordenadas en esta ocasión por etapas emprendedoras, con la intención de dotar de un mapa más claro y completo lo trabajado en el taller.

Finalmente, se presenta una lista de dispositivos de promoción del emprendimiento social, enlazadas a páginas webs y descargas con la intención de facilitar el acceso a otras experiencias.

Es importante señalar que para el rediseño del Col.lab habrá que tener en cuenta qué recursos hacen falta para implementar bien cada propuesta deseada.

Batería de propuestas por fases

1. Diseño de la convocatoria

Se identifican varios enfoques y puntos clave a la hora de diseñar el programa del Col.lab:

- **Adaptabilidad**
Plantear el programa del Col.lab de forma que sea el programa el que tuviera que adaptarse a los proyectos, y no al revés, permitiría generar más posibilidades para los proyectos y por lo tanto promover que los proyectos completaran el itinerario planteado.
- **Diversidad**
Podría ser interesante plantear el Col.lab como un dispositivo que orienta hacia el cambio: es decir, no limitar el acceso exclusivamente a proyectos innovadores o con alto impacto social, sino abrir el acceso y dar cabida a proyectos que no tengan a priori este carácter, pero tengan disposición a impregnarse de él.
- **Itinerario abierto**
Las vías de entrada y de participación en el programa Col.lab tendrían que ser diversas y complementarias: para favorecer el acercamiento de proyectos, se debería ofrecer diferentes servicios y diferentes vías de acceso a los servicios. Esto favorecería el dinamismo y el acercamiento de proyectos en diferentes fases de desarrollo.
- **Ecosistemas Sectoriales**
La existencia de temáticas/sectores principales deberían ser un facilitador de atracción de proyectos: la generación de nodos sectoriales suele ser una atracción para más proyectos.
- **Retornos**
Son de gran importancia los retornos a los proyectos albergados: definir y comunicar qué se ofrece a los proyectos que acoge el Col.lab es determinante para hacer atractivo el programa.
Algunos retornos/servicios que podrían ofrecerse:

- Hosting jurídico temporal: alojamiento jurídico temporal para los proyectos que inician formalmente su actividad, con las obligaciones que ello conlleva, pero no tienen capacidad aún de crear su propia empresa [por ejemplo: [impulsacoop](#)]
- Asesoramiento especializado temático
- Elaboración de modelos de negocio
- Derecho de uso de los espacios/talleres
- Programación de actividades con contenidos de interés
- Itinerarios formativos flexibles basados en necesidades del grupo
- Elaboración de páginas web e imagen a los proyectos
- Acompañamiento en la constitución de empresas
- Participación en acciones innovadoras, como estancias de aprendizaje en empresas de fuera de Valencia
- Respaldo del Ayuntamiento [sello, inclusión en base de datos de empresas]
- Servicios de apoyo a empresas para el periodo post-incubación [instrumento de financiación con condiciones blandas; alojamiento; asesoramiento...]

2. Comunicación y difusión

Sería necesario ampliar públicos y mejorar los canales de comunicación. Para ello, habría que tener claros los perfiles que se buscan para que participen en el programa e identificar los canales más adecuados para encontrarlos.

Otras vías de comunicación a explorar:

- trabajar con otros programas públicos de los que el Col.lab puede ser complementario y que tengan una buena base de datos de iniciativas.
- valorar la puesta en marcha de un equipo de dinamización con especialización en cada sector económico por los que se apueste desde el programa, que sean capaces de atraer y articular proyectos.
- desarrollar Mesas Detonadoras: encuentros sectoriales en los que participan agentes clave de cada sector: instituciones públicas locales, universidades, iniciativas económicas, entidades ciudadanas, etc. [[glosario MARES](#)]
- establecer acuerdos de colaboración con coworkings de la ciudad para ofrecer los servicios del Col.lab a proyectos de los coworkings.
- ofrecer instalaciones específicas, con alto valor para proyectos, por ejemplo, espacios de trabajo tipo taller [para trabajar con aparatos, experimentar...].
- calendarizar jornadas informativas fuera del Col.lab.
- editar una publicación tipo revista
- contar con una APP del espacio
- y por supuesto tener una buena red social de la comunidad [por ejemplo: [WeTipp](#) o [ZAC](#), de la Colaboradora]

De igual forma, resultaría interesante habilitar un servicio o un canal que permita resolver las dudas sobre el Col.lab.

3. Selección

Cuanto más proyectos [ampliando vías de comunicación] y mejores proyectos [atrayendo por los retornos que se ofrezcan] soliciten entrar en el Col.lab, más fácil será seleccionar; es determinante el trabajo de las fases anteriores: la convocatoria y la comunicación.

Sería recomendable que se estableciera en el Col.lab, de forma permanente y en un horario fijo, un servicio de atención a personas emprendedoras que aún no formen parte de la comunidad del Col.lab [por ejemplo: "desayunos informativos todos los martes"]. A este espacio podría acercarse cualquier persona o grupo con un proyecto para que se le explique el programa del Col.lab.

Una posible secuencia recomendada para selección:

- Preselección a través de formulario online y carta de motivación
- Entrevistas:
 - individuales, por proyectos;
 - que asistan todas las personas que conforman el grupo promotor;
 - 2 personas entrevistadoras por proyecto.
- Sesión de contraste de las personas entrevistadoras para seleccionar de manera colectiva [comité de selección].
- Comunicación a los proyectos seleccionados y a las no seleccionados de los resultados.

De cara a mejorar el proceso de selección, se puede contar con herramientas que faciliten la sistematización de este trabajo:

- Definir las líneas rojas y prioridades para la selección
- Elaborar un listado de criterios para proceder en la selección, del que se derive un cuestionario para elaborar formulario, guión de entrevista...
- Contar con una base de datos para registrar la información de las personas participantes y sus proyectos
- Matriz de autodiagnóstico [por ejemplo: [Matriz autodiagnóstico competitiva](#)]
- Otras herramientas
 - [Cuadro de caracterización de la innovación social – Avise](#) [en francés]
 - [Criterios de evaluación de la innovación social – Alter'Incub](#) [en francés]

4. Formación

Rescatando la idea de apostar por dotar al Col.lab de un carácter flexible a la hora de dar respuestas, la formación que se ofrezca tendría que adaptarse a las diferentes necesidades que se identifiquen entre las personas y proyectos participantes.

Las variables que dan pistas a la hora de diseñar una formación adecuada son:

- Ámbito sectorial de los proyectos
- Momento del ciclo emprendedor del proyecto y el grupo promotor
- Perfil de las personas participantes [sexo, edad, origen, experiencia, motivación]

Algunas recomendaciones sobre los módulos formativos:

- que sean temáticos, aunque no hace falta que sean consecutivos [se pueden mezclar sesiones de diferentes módulos, con el fin de dar “alegría” al programa formativo, o incluso tiempo para asentar conceptos o hacer deberes].
- integrar actividades fuera del aula o con un clima menos “académico” que permitan generar vínculos, confianza, complicidad [networking, visitas inspiradoras a proyectos ya en marcha, sesiones no previstas inicialmente que se incluyan para dar respuesta a demandas del grupo, etc.].

Otras sugerencias:

- Generar espacios “blandos” y amables, inclusivos y cooperativos que permitan el desarrollo de las habilidades de las personas participantes permitiéndoles poner en marcha su proyecto.
- Intentar que haya un espacio relajado de encuentro no dirigido durante las sesiones, en que coincidan las personas participantes.
- Promover que las personas participantes se ocupen de algo y que se organicen entre ellas: por ejemplo, de preparar el café del descanso, que ellas participen en la generación del relato de lo que pasa en el aula [a través de post, dibujos o audios, un blog propio, etc.].
- Integrar en las sesiones contenidos diversos que permitan que se desarrollen las diferentes formas de inteligencia y aprendizaje [mapas mentales, imágenes como dibujos o collages, ejercicios con el propio cuerpo, poesía...].
- Desarrollar Comunidades de aprendizaje: Espacios de investigación, generación, adquisición y profundización de conocimiento orientado a la práctica. La elección de temas parte de las necesidades de las personas y proyectos que forman parte de los mismos. El conocimiento se produce a partir de la interacción y participación orientada hacia el aprendizaje de los miembros de la comunidad, partiendo de la experiencia y saberes del grupo. Se puede contar con experiencias externas que se consideren relevantes.

5. Acompañamiento

La metodología de acompañamiento y los recursos con los que se cuente son clave.

Por un lado, en relación a las personas mentoras, sería necesario conseguir un equipo que sea complementario:

- Personas especialistas temáticas [salud, cultura...]
- Personas especialistas de soporte en financiación, viabilidad económica, comunicación, legislación [transformación y constitución], organización.

- Personas expertas en escalabilidad y cooperación empresarial.

Por otro lado, es fundamental que se establezca una hoja de ruta con cada proyecto, que contenga hitos y productos a realizar con las personas especialistas que se les asignen. Es clave que la persona mentora de referencia monitorice los avances que se están produciendo.

Para garantizar que el trabajo de acompañamiento se realiza de manera profesional, es necesario retribuirlo económicamente.

Y la sistematización del trabajo de acompañamiento para poder hacer seguimiento de la evolución de los proyectos y sus grupos promotores, requiere de una base de datos en la que se registre el plan de trabajo acordado, las intervenciones, las tareas, los trabajos realizados...

6. Proyecto colectivo

A partir de los hallazgos de la evaluación, se sugiere dar respuesta a los objetivos que persigue el Proyecto Colectivo de otras formas que no supongan una sobrecarga de trabajo a las personas participantes.

- Para poner en práctica los conocimientos planteados en el programa, lo ideal sería que se trabajaran de manera práctica sobre sus proyectos y en colectivo: presentaciones con feedback, espacios de trabajo específicas en el programa formativo...
- Para promover que haya cohesión entre las personas participantes, algunas de las acciones ya planteadas pueden servir:
 - Generación de espacios de encuentro: informales, encuentros temáticos, [Login](#)
 - Promover la apropiación del espacio por parte de las personas participantes
- Para establecer conexiones con el barrio, se pueden explorar diferentes estrategias:
 - Abrir el Col.lab al barrio: ofrecer espacio de trabajo a asociaciones, diseñar convocatorias específicas dirigidas a vecinos y vecinas para que conozcan los proyectos.
 - Salir del Col.lab: visitas por el barrio.

[estas propuestas requieren un perfil profesional específico con capacidad de promoverlas]

7. Alojamiento

La coexistencia en un mismo espacio de trabajo de iniciativas en diferente grado de maduración, desde ideas de negocio en fase de modelación hasta empresas ya constituidas con un volumen de facturación significativo y una trayectoria relativamente corta [hasta

4 años], es un polo tractor de más proyectos y generador de oportunidades. Para que se pueda dar esta situación, habría que diseñar una convocatoria abierta para acoger físicamente las iniciativas [no limitar con plazos para el acceso].

Con el fin de optimizar los recursos físicos que ofrece el Col.lab, habría que apostar porque las personas de los grupos promotores y de las empresas acogidas sientan propio el espacio:

- Los espacios de convivencia y las actividades en común son elementos clave.
- Y, además, el espacio debe promover aprendizajes y generar oportunidades de negocio.

8. Coordinación

Un dispositivo de acompañamiento integra dos aspectos complementarios e indisolubles: el acompañamiento humano a las y los promotores del proyecto, y el acompañamiento técnico del proyecto económico.

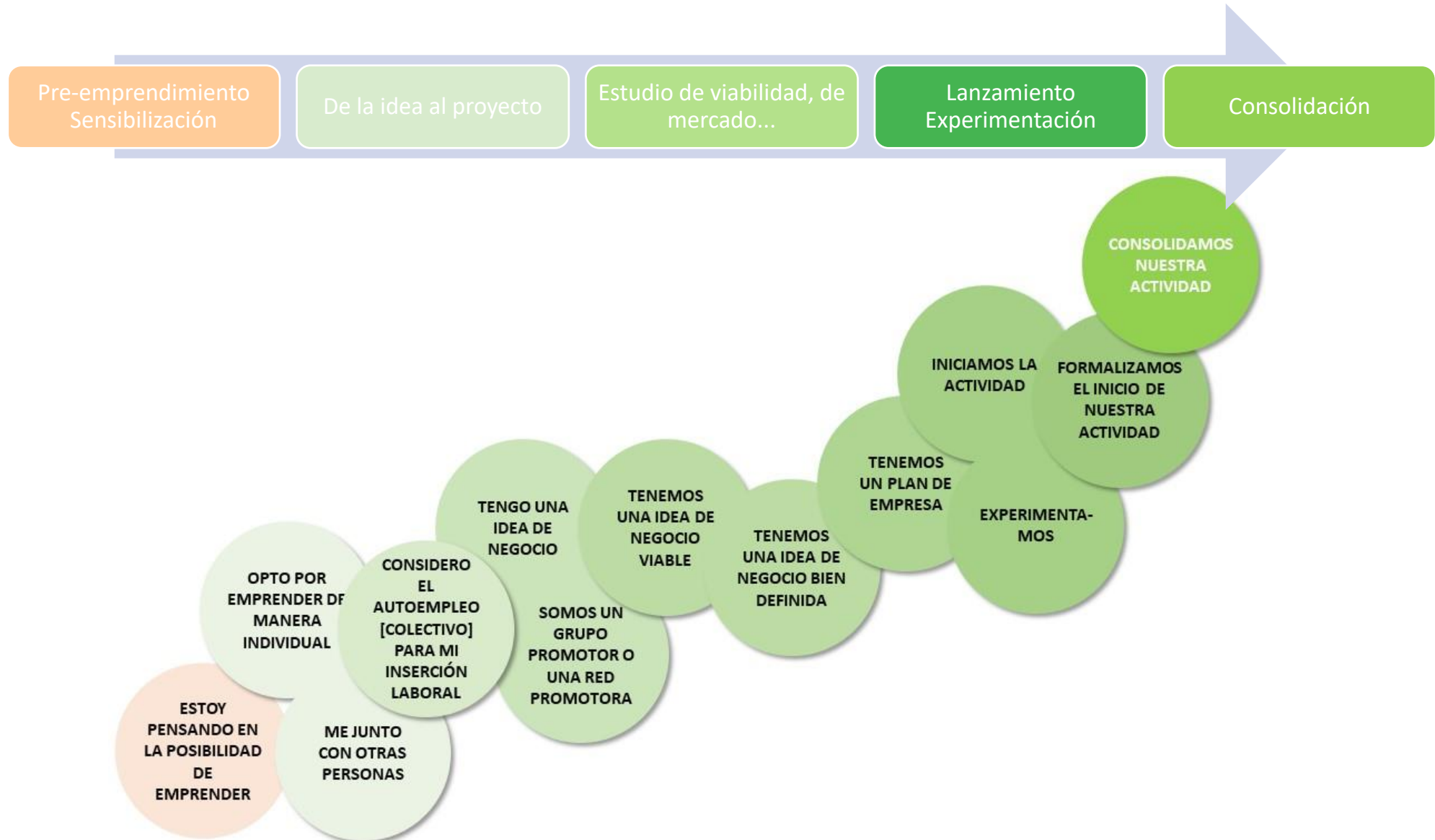
Como este tipo de dispositivos funciona a través de un conjunto de procesos y herramientas destinado a acoger, formar, acompañar, seguir y orientar a los grupos promotores de proyectos [reuniones informativas previas, documento de candidatura, procesos de selección, acuerdos de acompañamiento, fichas de seguimiento, documento de presentación del proyecto, presentación oral del proyecto ante terceros...] requiere que estos procedimientos estén sistematizados. Por lo tanto, sería necesario contar con un manual de procedimiento del programa, la herramienta de funcionamiento de la coordinación.

Los elementos de coordinación imprescindibles serían:

- Un organigrama claro y visible, con los contactos de referencia.
- Un cuadro de mando del programa, con todas tareas calendarizadas por objetivos con plazos y responsables.
- Una línea del tiempo visible y clara.
- Un diagrama con la evolución de los proyectos con los que se trabaja y que esta información se discuta y complete entre el equipo técnico y coordinación.

Batería de propuestas por etapas emprendedoras

El ciclo del proceso de emprendimiento podría dibujarse de la siguiente forma:



Etapas emprendedoras	Vías de entrada	Servicios			
		Formación	Acompañamiento	Alojamiento	Otros servicios
Personas en un momento de pre-emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Inscripción en el programa formativo de pre-emprendimiento. - Participación en actividades abiertas. 	Formación en pre-emprendimiento para fortalecer capacidades personales, profesionales y emprendedoras, y desarrollar la idea o proyecto emprendedor de las participantes.	Tutelaje y asesoramiento complementario a la formación.	Posibilidad de usar el espacio fuera del horario de las actividades [para trabajar, reuniones...].	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de creación de ideas - Investigaciones participativas para identificar oportunidades - Agenda de actividades programadas en el Col.lab
Grupos promotores o personas con ideas de negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Inscripción en el programa formativo de emprendimiento. - Participación en actividades abiertas. 	Formación en emprendimiento para modelar la idea de negocio y elaborar el plan de empresa.	Tutelaje y asesoramiento complementario a la formación.	Posibilidad de usar el espacio fuera del horario de las actividades [para trabajar, reuniones...].	<ul style="list-style-type: none"> - Hosting jurídico - Servicios post-incubación - Agenda de actividades programadas en el Col.lab
Grupos promotores o personas con ideas de negocio y actividad iniciada	<ul style="list-style-type: none"> - Inscripción en el programa formativo de emprendimiento. - Participación en actividades abiertas. 	Formación en emprendimiento para elaborar el plan de empresa.	Tutelaje y asesoramiento complementario a la formación.	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de usar el espacio fuera del horario de las actividades [para trabajar, reuniones...]. - Puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hosting jurídico - Servicios post-incubación - Agenda de actividades programadas en el Col.lab
Grupos promotores o personas con empresas recién constituidas	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria abierta para instalarse en el espacio. - Participación en actividades abiertas. 	Formación ad hoc, en función de la demanda y necesidades [píldoras, comunidades de aprendizaje]	Tutelaje y asesoramiento.	Puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Agenda de actividades programadas en el Col.lab
Empresas de menos de 4 años	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria abierta para instalarse en el espacio. - Participación en actividades abiertas. 	Formación ad hoc, en función de la demanda y necesidades [píldoras, comunidades de aprendizaje]	Asesoramiento.	Puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Agenda de actividades programadas en el Col.lab

Dispositivos de promoción del emprendimiento social innovador su- gerentes

A continuación, se presenta un listado, con enlaces a páginas webs, de algunos dispositivos de promoción del emprendimiento socialmente innovador.

- [Coopcity](#) [Bruselas]
- [Coopolis](#) [Barcelona]
- [Impact Hub Madrid](#)
- [InnoBA](#) [Barcelona]
- [Intermade](#) [Marsella]
- [La Colaboradora](#) [Zaragoza]
- [La Fabrique entrepreneuriale](#) [Montreal]
- [Les Écossolies](#) [Nantes]
- [MARES](#) [Madrid]
- [UnLtd](#) [España]