



ICADE, Comillas Universidad Pontificia

La promoción del emprendimiento  
como medio de cooperación al  
desarrollo, utilizando el ejemplo del  
África subsahariana

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Autor: Kilian Kurtenacker

Clave: 202019031

Director: Gonzalo Gómez Bengoechea

Curso de estudio: Grado en Administración y Dirección de Empresas  
(ADE) con Mención Internacional (E-4)

## Abstract

Entrepreneurship promotion in the context of development cooperation is repeatedly discussed as a possible solution approach on the way to fulfilling the 2030 Agenda. Especially SDG 1 - No Poverty and SDG 8 - Decent Work are areas where entrepreneurship could make a decisive contribution.

This thesis therefore deals with the success factors of such entrepreneurship development projects. Based on a combination of literature review and qualitative case study analysis, six success factors for entrepreneurship-specific development projects were defined, which are valid regardless of the type of promotion instrument.

The following six could be identified: (1) a *clear and realistic definition of project objectives*, (2) an *integrated approach* to planning and implementation, (3) *adaptation to the country-specific situation* as well as a *narrow project focus*, (4) a *consistent evaluation and monitoring structure* and a constant *willingness to learn*, (5) *close cooperation with local stakeholders*, and (6) *specific measures to integrate disadvantaged groups*.

The results represent a first step towards a deeper understanding of entrepreneurship in the context of development cooperation and have important concrete implications for the implementation of such development projects.

The new findings have significance for the implementation phase of projects, whereas the adequate selection of objectives, strategy and funding instrument is not addressed in this paper and further scientific research is needed.

**Keywords:** Entrepreneurship Promotion, Development Cooperation, Start-up Promotion, Sub-Saharan Africa, development projects, success factors

## Resumen

La promoción del emprendimiento en el contexto de la cooperación al desarrollo se discute repetidamente como una posible solución en el camino hacia el cumplimiento de la Agenda 2030. Especialmente el ODS 1 - No a la Pobreza y el ODS 8 - Trabajo Decente son áreas en las que el emprendimiento podría hacer una contribución decisiva.

Por lo tanto, este documento trata de los factores de éxito de estos proyectos de desarrollo de emprendimiento. Sobre la base de una combinación de investigación bibliográfica y análisis cualitativo de estudios de casos, se pudieron definir seis factores de éxito para proyectos de desarrollo específicamente empresariales, que son válidos independientemente del tipo de instrumento.

Se han podido identificar los seis siguientes: (1) una *definición clara y realista de los objetivos* del proyecto, (2) un *enfoque integrador* de la planificación y la ejecución, (3) la *adaptación a la situación específica del país*, así como un *enfoque del proyecto lo más limitado posible*, (4) una *estructura de evaluación y control coherente* y una *voluntad constante de aprendizaje*, (5) una *estrecha cooperación* con las partes interesadas locales y (6) medidas específicas para *integrar a los grupos desfavorecidos*.

Los resultados representan un primer paso hacia una comprensión más profunda del espíritu empresarial en el contexto de la cooperación al desarrollo y tienen importantes implicaciones concretas para la ejecución de dichos proyectos de desarrollo.

Las nuevas conclusiones tienen importancia para la fase de ejecución de los proyectos, mientras que la selección adecuada de los objetivos, la estrategia y el instrumento de financiación no se aborda en este documento y es necesario realizar más investigaciones científicas.



## Contenidos

Lista de cuadros.....	7
Lista de Abreviaturas.....	II
1 Introducción.....	1
1.1 Metodología.....	2
1.2 Delimitación temática de la tesis.....	3
2 Marco Teórico y revisión de la literatura.....	5
2.1 Objetivos generales de la política de desarrollo.....	5
2.1.1 Contexto histórico de los objetivos de la cooperación al desarrollo.....	5
2.1.2 Objetivos actuales: la Agenda 2030.....	6
2.1.3 Integración de la Agenda 2030 en las estrategias políticas nacionales.....	8
2.2 Situación macroeconómica del autoempleo y del emprendimiento en los países en desarrollo.....	10
2.2.1 Números Datos Hechos generales sobre las economías subdesarrollados.....	10
2.2.2 El problema del autoempleo en los países subdesarrollados.....	11
2.3 El emprendimiento y su relación con los objetivos de la política de desarrollo.....	13
2.3.1 Visión histórica de la investigación sobre el emprendimiento.....	13
2.3.2 Enfoques actuales para definir el concepto del emprendimiento.....	14
2.3.3 Relación entre el emprendimiento y los objetivos de desarrollo.....	16
3 Análisis del problema y panorama de las medidas de fomento.....	19
3.1 Problemas y barreras para el emprendimiento innovador en los países en desarrollo.....	19
3.1.1 Mercados financieros.....	20
3.1.2 Educación, investigación y conocimiento.....	21
3.1.3 Realidades y valores culturales.....	22
3.1.4 Sistemas de apoyo.....	23
3.1.5 Estructuras estatales y los sistemas económicos e infraestructuras.....	24
3.2 Panorama de los enfoques de promoción de la política de desarrollo para la creación de empresas.....	27
3.2.1 Mercados financieros.....	28
3.2.2 Educación, investigación y conocimiento.....	30
3.2.3 Realidades y valores culturales.....	31
3.2.4 Sistemas de apoyo.....	31
4 Estudios de caso sobre el fomento del emprendimiento en el África subsahariana.....	33
4.1 Metodología de los análisis de casos prácticos.....	33
4.2 Etiopía – Programa “Entrepreneurship Development Programme II”.....	35
4.2.1 Descripción del proyecto.....	35

4.2.2	Evaluación del estudio de caso .....	37
4.2.3	Aprendizajes y factores de éxito .....	39
4.3	Uganda - Programa “Youth Entrepreneurship Facility” de la OIT .....	41
4.3.1	Descripción del proyecto .....	41
4.3.2	Evaluación del estudio de caso .....	43
4.3.3	Aprendizajes y factores de éxito .....	46
4.4	Kenia, Tanzania y Uganda – Programa “Women’s Entrepreneurship Development and Economic Empowerment” de la OIT .....	47
4.4.1	Descripción del proyecto .....	47
4.4.2	Evaluación del estudio de caso .....	48
4.4.3	Aprendizajes y factores de éxito .....	51
5	Generalización de los factores de éxito para el fomento de la creación de empresas en la cooperación al desarrollo .....	53
5.1	Definición clara y realista de los objetivos del proyecto .....	53
5.2	Enfoque integrador de la planificación y ejecución de proyectos .....	54
5.3	Adaptación al país y enfoque limitado del proyecto .....	55
5.4	Estructura coherente de evaluación y aprendizaje de la experiencia .....	55
5.5	Estrecha colaboración con las organizaciones e instituciones locales asociadas ...	56
5.6	Medidas específicas para la integración de grupos desfavorecidos .....	57
6	Discusión de los resultados .....	58
7	Conclusión .....	59
8	Bibliografía .....	62
9	Anexo .....	73
9.1	Las etapas de desarrollo de las startups .....	73
9.2	Cuadro sinóptico de los estudios de caso .....	74
9.2.1	Estudios de caso utilizados en el cuerpo principal .....	75
9.2.2	Estudios de caso no utilizados en el cuerpo principal .....	84
9.3	Esquemas de calificación de los informes de evaluación .....	93
9.3.1	Sistema de calificación de los informes de evaluación de la OIT y la ONU .....	93
9.3.2	Esquema de calificación de los informes de evaluación del KfW .....	93

**Lista de cuadros**

Tabla 1: Porcentaje de trabajos en cada categoría de empleo .....12

Tabla 2: Resumen de los criterios de la OCDE para los proyectos de desarrollo .....34

Tabla 3: Resumen del estudio de caso "Entrepreneurship Development Programme II" .....35

Tabla 4: Resumen del caso de estudio "Youth Entrepreneurship Facility" .....41

Tabla 5: Resumen del caso de estudio "Women's Entrepreneurship & Economic Empowerment " .....47

## Lista de Abreviaturas

AOD.....	Ayuda Oficial al Desarrollo
CAD .....	Comité de Ayuda al Desarrollo
CDE.....	Centro de Desarrollo Empresarial
EDP II.....	Entrepreneurship Development Programme II
ETB .....	Birr etíope
FMO ...	Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V. (Banco Holandés de Desarrollo)
GTP II.....	Growth and Transformation Plan II
MoUDC .....	Ministry of Urban Development and Construction
OCDE.....	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS .....	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT.....	Organización internacional del trabajo
ONU .....	Organización de Naciones Unidas
PNUD .....	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UE.....	Unión Europea
UN DESA.....	United Nations Department of Economic and Social Affairs
UNDAP .....	United Nations Development Assistance Plan
UNDP .....	United Nations Development Programme
UNESCO .....	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WED-EE .....	Women's Entrepreneurship & Economic Empowerment

## 1 Introducción

Todavía hay 650 millones de personas que viven en la pobreza extrema en todo el mundo (World Bank, 2022c) y la tendencia va en aumento, si nos atenemos a las primeras estimaciones, que sugieren que la pandemia de Covid-19 ha empujado a la pobreza extrema hasta a 150 millones de personas más (World Bank, 2022a).

El cumplimiento de otros Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también está muy lejos. El informe SDG 2020 de Naciones Unidas concluye que el mundo no está en camino de implementar la Agenda 2030 esta década y que incluso hemos perdido algunos avances desde que los ODS entraron en vigor en 2016. Además del ODS 1 - No a la pobreza, el ODS 2 - Hambre cero, el ODS 5 - Igualdad de género y el ODS 8 - Trabajo decente han sufrido la pandemia del Covid-19. (UN DESA, 2020)

El África subsahariana, en particular, se enfrenta a grandes retos tras la pandemia del Covid-19, a pesar de décadas de esfuerzos internacionales de desarrollo. El ya difícil proceso de recuperación de las numerosas lagunas de desarrollo se ha visto aún más dificultado por los importantes retrocesos. El 38,3% de la población vive en la pobreza extrema, la economía se recupera más lentamente de lo previsto de la recesión de 2020 Covid-19 y, por primera vez en décadas, la proporción de graduados escolares disminuye. La labor de desarrollo mundial está en crisis y queda mucho por hacer para que la Agenda 2030 se haga realidad. (UN DESA, 2020)

Esto requiere enfoques de desarrollo científicamente sólido para abordar eficazmente las causas profundas del déficit de desarrollo en los *países en desarrollo*<sup>1</sup> de una manera basada en las necesidades. Considero que mi trabajo en este marco sea un paso en el discurso científico sobre la evaluación de los instrumentos de desarrollo y sus factores de éxito.

---

<sup>1</sup> No existe una única definición específica del término país en desarrollo. (UN, 2005) En este trabajo, sigo la línea de la OCDE y defino a todos los países como países en desarrollo que fueron receptores de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) según la lista del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de OCDE. (OECD, 2022)

La promoción del emprendimiento podría ser uno de esos enfoques que pueden contribuir a cumplir con los esfuerzos de desarrollo global. En teoría, aborda una de las principales razones de la brecha de desarrollo, la falta de fuerza económica, que puede atribuirse en gran parte a la dependencia de los países en desarrollo de la tecnología y la innovación. Esto podría remediarse promoviendo nuevas empresas nacionales con, en el mejor de los casos, sus propios enfoques innovadores. (Virgill, 2009) No obstante, es necesario un análisis científico más detallado del instrumento, ya que el fomento del emprendimiento se viene utilizando desde la década de 1970 con distintos grados de éxito y, por tanto, difícilmente puede considerarse una cura milagrosa. (Eckhardt, 2003)

Por lo tanto, este documento abordará la cuestión de cómo puede utilizarse con éxito el fomento del emprendimiento como medio de cooperación al desarrollo.

Para responder a esta pregunta, primero aclararé cuál es el objetivo de la cooperación internacional en primer lugar. A continuación, profundizaré en el estado actual de los distintos tipos de iniciativa empresarial y de trabajo por cuenta propia en los países en desarrollo y haré un repaso de la literatura sobre la relación entre la iniciativa empresarial y el desarrollo.

A continuación, analizaré y categorizaré los problemas y las barreras específicas para los emprendedores, con el fin de ofrecer una visión general y una evaluación de los posibles instrumentos para combatir estas áreas problemáticas.

En la última parte, pondré a prueba los instrumentos seleccionados con la ayuda de varios estudios de casos, analizaré diferentes estrategias de proyectos y resumiré 6 factores de éxito, que compararé con el estado científico actual de áreas de investigación relacionadas, como los proyectos de desarrollo en general o la promoción del emprendimiento en los países desarrollados.

### **1.1 Metodología**

En esta tesis de licenciatura se explora el fomento del emprendimiento como medio de cooperación al desarrollo mediante una elaboración científica cualitativa. Adoptaré un enfoque inductivo y utilizaré una combinación de

investigación bibliográfica y análisis de estudios de caso para identificar los factores de éxito de la promoción del emprendimiento en el contexto de la cooperación al desarrollo.

He obtenido mis datos de fuentes existentes y, por tanto, no he recogido ningún dato propio. Además de recopilar fuentes secundarias en forma de artículos de revistas especializadas y entradas de enciclopedias, también recurrí a fuentes primarias como indicadores económicos y estadísticas. Además, los informes de evaluación de los auditores independientes y las unidades de auditoría de las instituciones ejecutoras fueron una importante fuente de datos para mi trabajo.

Las fuentes y los datos pertinentes de los capítulos 2 y 3 se sometieron a una comparación interpretativa y descriptiva para reunir las distintas fuentes en una imagen global y contrastar las opiniones contrapuestas. Para los capítulos 4 y 5, utilicé el programa Microsoft Excel para la acumulación y el análisis de datos, a fin de garantizar una mejor visión de conjunto y comparabilidad. En cuanto a los estudios de caso, he realizado una valoración utilizando los criterios de la OCDE para evaluar los proyectos de desarrollo. En el capítulo 4.1 se explican con más detalle los criterios.

## **1.2 Delimitación temática de la tesis**

Para mantener la profundidad de observación necesaria en el marco de una tesis de licenciatura con un máximo de 18.000 palabras, fue necesario hacer una cierta restricción temática. Por lo tanto, he hecho una distinción entre las medidas de desarrollo específicas del emprendimiento y las medidas generales de desarrollo económico. Esta última categoría incluye toda el área de problemas de *estructuras estatales, sistema económico e infraestructura*, que identifiqué en el capítulo 3.1.5 Debido a las significativas diferencias en cuanto a la planificación, la aplicación y los factores de éxito relevantes entre las medidas específicas para el emprendimiento y las medidas generales de desarrollo económico, sólo me centraré en las medidas específicas a la hora de considerar los posibles instrumentos y definir los factores de éxito.

Las medidas generales de desarrollo económico, como las medidas anticorrupción, tienen un carácter demasiado diferente al de las medidas

específicas para el emprendimiento, como las ofertas de formación, asesoramiento o financiación para los emprendedores. La exclusión no significa que estas medidas o el área problemática subyacente sean menos importantes; este documento no puede hacer ninguna afirmación al respecto, sino que es el resultado de las limitadas posibilidades de una tesis de licenciatura.

## **2 Marco Teórico y revisión de la literatura**

### **2.1 Objetivos generales de la política de desarrollo**

Para comprender mejor la relación entre la cooperación al desarrollo y el fomento de la creación de empresas, a continuación, se analiza con más detalle la cooperación al desarrollo en general y sus objetivos.

La cooperación al desarrollo suele entenderse como el conjunto de medidas destinadas a mejorar las "... condiciones de vida de la mayoría de la población..." en un país definido como subdesarrollado. En este contexto, la cooperación al desarrollo hace hincapié, en particular, en los esfuerzos conjuntos a largo plazo de los países industrializados y los países en desarrollo para resolver problemas económicos, sociales, ecológicos y políticos. (Kevenhörster & Boom, 2009, S. 13) Esto debe distinguirse de la ayuda humanitaria o de emergencia, que, en contraste con el horizonte de objetivos a largo plazo de la cooperación al desarrollo, trata de hacer frente lo más rápidamente posible a los sufrimientos agudos debidos a "crisis, conflictos o catástrofes naturales..." específicas. (Wissenschaftlicher Dienst des deutschen Bundestags, 2020)

#### 2.1.1 Contexto histórico de los objetivos de la cooperación al desarrollo

Los orígenes de la cooperación al desarrollo, que en aquella época se denominaba ayuda al desarrollo (Koller & Meyer, 2019), se encuentran en la fase final del colonialismo, en la que imperios coloniales como Francia y Gran Bretaña, motivados por la pérdida de influencia política, impulsaron el desarrollo económico de sus colonias para perseguir sus propios motivos financieros. (Schlauß & Schicho, 2014) La tendencia a la descolonización, que se aceleró especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, fue sustituida en las primeras décadas hasta los años 70 por una política de desarrollo motivada por el interés político. En este contexto, el pensamiento de bloque de la Guerra Fría fue el criterio decisivo para determinar si se prestaba ayuda al desarrollo y en qué medida.

A partir de los años setenta, la política de desarrollo se caracterizó por un gran optimismo y se creyó que el crecimiento y la prosperidad podrían aumentar gracias a los esfuerzos de modernización global mediante la industrialización de los países en desarrollo según el modelo occidental. Pronto quedó claro que los

éxitos esperados no se materializaron y hubo que cuestionar el concepto de *Trickle-Down*<sup>2</sup> del neoliberalismo que prevalecía hasta entonces, es decir, la suposición de que los proyectos de modernización estatal a gran escala y el enriquecimiento de las élites acabarían llegando también a la población general necesitada. (König, 2011)

Desde la década de 1980, la política de desarrollo mundial ha experimentado una transformación, ya que la comprensión del mandato se aleja de la ayuda unilateral al desarrollo y se acerca a la cooperación al desarrollo en igualdad de condiciones.

Desde entonces, la cooperación al desarrollo ha intentado garantizar las necesidades básicas, como el acceso a la educación, la libertad y la autodeterminación, y empezar directamente con el individuo. (Kevenhörster & Boom, 2009) En relación con la teoría del desarrollo *Bottom up*<sup>3</sup> que se persigue de este modo, por primera vez se asigna también un papel importante a la promoción del emprendimiento como instrumento de cooperación al desarrollo según el criterio de "ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas". (Büschel, 2010)

El aspecto de la sostenibilidad también se introdujo en la consideración de la cooperación al desarrollo a lo largo de la década de 1990. En particular, el *Brundtland Report* de 1987, que pedía un desarrollo sostenible en el presente que no comprometiera las necesidades de las generaciones futuras, ha tenido desde entonces una gran influencia en el debate sobre la política de desarrollo. (Brundtland, 1987)

### 2.1.2 Objetivos actuales: la Agenda 2030

Actualmente, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, que son un hito, proporcionan un marco internacional para la

---

<sup>2</sup> El efecto *Trickle-Down* forma parte de la política económica del lado de la oferta y representa la tesis de que el aumento de los ingresos de los más ricos de una sociedad también tiene un efecto positivo sobre la clase media y los más pobres en el curso posterior, por lo que la riqueza se filtra hacia abajo. (Aghion & Bolton, 1997)

<sup>3</sup> El enfoque *Bottom-up* es el opuesto al descendente y trata de iniciar la cooperación al desarrollo con la participación de todas las partes interesadas al nivel jerárquico más bajo posible y de integrar activamente a la comunidad local en el proceso de toma de decisiones y ejecución. (Keare, 2001)

cooperación al desarrollo y resumen los objetivos mundiales para retos clave como la migración, la pobreza, el hambre, el cambio climático y la desigualdad. Los objetivos se adoptaron en la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015 y deben cumplirse para 2030. Los 17 objetivos y sus 169 metas están interconectados y se influyen mutuamente de diversas maneras.

Hablaré de algunos de los objetivos que son especialmente importantes para la cooperación al desarrollo y en el contexto de la promoción del emprendimiento. El primer objetivo, la *lucha contra la pobreza*, desempeña un papel especial y, al menos extraoficialmente, también es considerado por los expertos como uno de los más importantes. (OECD & New America, 2022) Las metas proporcionan información más precisa sobre lo que hay que conseguir exactamente. La meta 1.1 establece "Erradicar la pobreza extrema para todas las personas en todo el mundo, medida actualmente como personas que viven con menos de 1,90 dólares al día", que se definió como el límite de la pobreza extrema o absoluta. La meta 1.2 también se ocupa de las definiciones nacionales de pobreza, es decir, de la pobreza relativa, que debe reducirse a la mitad para 2030.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 trata de la *educación de calidad para todas las edades*. Las metas 4.1 a 4.3 definen como meta principal la gratuidad de la enseñanza primaria y secundaria, el acceso a los servicios de guardería y preescolar y las oportunidades de formación profesional y estudio asequibles para todas las personas del mundo. 4.7 y 4.a añade la mejora del acceso de los grupos desfavorecidos, como las mujeres y las personas con discapacidades físicas. La pandemia de Covid-19, en particular, ha socavado gran parte de los avances en este objetivo, y aún queda un largo camino por recorrer antes de que se alcancen las metas.

En el ODS 5 se resumen todos los esfuerzos para crear un *mundo igualitario para las mujeres y las niñas*. Aquí, por ejemplo, la lucha contra la violencia doméstica contra las mujeres figura como un subobjetivo, que a su vez se define como el porcentaje de mujeres (>14 años) que han sufrido violencia por parte de su pareja en los últimos 12 meses. Este indicador debe reducirse al máximo. La desventaja global del género femenino también tiene consecuencias en la

participación política de las mujeres, que, con la excepción de unos pocos países, aún no se ha combatido con éxito. Por lo tanto, el Objetivo 5.5 se define en términos de porcentaje de escaños parlamentarios ocupados por mujeres.

Otro relevante ODS el octavo, *trabajo decente y crecimiento económico*, que es especialmente importante para el tema de este documento, la promoción del emprendimiento. El objetivo es mantener el crecimiento per cápita (8.1), aumentar la productividad (8.2) y hacer más eficiente el uso de los recursos (8.4). Además, en el punto 8.3 se pide explícitamente la creación de nuevos puestos de trabajo mediante el fomento de la innovación, el emprendimiento y las PYMES. Para garantizar el trabajo decente, se cita como indicador la reducción de la proporción de empleo informal, ya que sólo con una supervisión normativa adecuada se puede garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales.

### 2.1.3 Integración de la Agenda 2030 en las estrategias políticas nacionales

Mientras tanto, la mayoría de los países occidentales han integrado los objetivos de la Agenda 2030 en su propia cooperación al desarrollo y están alineando los nuevos proyectos con los objetivos establecidos en los ODS.

*España* también ha adoptado los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible como su propia base estratégica para la cooperación al desarrollo. Esto se complementa con el Acuerdo Climático de París y un enfoque geográfico establecido por el gobierno español. Por su propia situación geográfica, los Estados del Magreb, la zona del Sahel y África Occidental son un área de especial atención (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2022) Además, España está cada vez más comprometida con el Caribe y América Latina, lo que se explica por la proximidad cultural y lingüística.

En los últimos años, la política exterior y de desarrollo feminista también ha ganado en importancia y ha sido proclamada como el tercer pilar sustantivo de la cooperación española al desarrollo en 2021, junto a la Agenda 2030 y el Acuerdo Climático de París. La política de desarrollo feminista pretende abordar activamente la desigualdad de género en todos los proyectos de desarrollo y apoyar a los grupos especialmente desfavorecidos. El enfoque está especialmente orientado hacia los derechos humanos y el multilateralismo y

reconoce las injusticias actuales. El objetivo es elaborar políticas que beneficien al conjunto de la sociedad, incluido ambos sexos. (BMZ, 2022)

A principios de este año (enero de 2022), España inició un proceso de reforma de su propia política de desarrollo con la nueva "Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global" y pretende reajustar su propia política mediante cambios profundos en la "Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo" (AECID).

Además de una revisión de las normas de financiación de proyectos para aumentar la eficiencia y la flexibilidad, y la mejora de las herramientas de control de calidad y rendición de cuentas, el cambio más significativo introducido por la ley es el compromiso de aumentar la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) hasta al menos el 0,7% del PIB en 2030. Aunque los cambios van acompañados de un aumento inmediato del presupuesto de 400 millones de euros, la cuota de AOD de España para 2021 sigue siendo de sólo el 0,25% del PIB. (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2022; OCDE, 2022).

*Alemania* también ha adoptado la Agenda 2030 y el Acuerdo Climático de París como objetivos estratégicos para la cooperación al desarrollo. A diferencia de España, Alemania no tiene un enfoque regional, sino un enfoque temático en proyectos para lograr los dos primeros ODS "Sin pobreza" y "Sin hambre". (BMZ, 2018) Desde el nombramiento de la ministra de Desarrollo Svenja Schulze en 2021, la política de desarrollo feminista también se ha integrado en la orientación estratégica de Alemania. (BMZ, 2022)

En 2021, Alemania volvió a cumplir el objetivo del 0,7% fijado en 1971 por la Resolución 2626 de la ONU (Wissenschaftlicher Dienst des deutschen Bundestags, 2018) por primera vez debido a los flujos de ayuda inusualmente altos relacionados con la pandemia. Sin embargo, el presupuesto del Ministerio de Desarrollo para 2022 volvió a recortarse en 1.570 millones de euros, por lo que sigue siendo necesario garantizar una financiación suficiente para las labores de desarrollo también en Alemania. (Deutscher Bundestag, 2022)

## **2.2 Situación macroeconómica del autoempleo y del emprendimiento en los países en desarrollo**

El estado de los ecosistemas de creación de startups en los países en desarrollo ha mejorado mucho en los últimos años, aunque todavía existe una gran brecha de desarrollo con el grupo de cabeza formado por países como Estados Unidos, Israel y el Reino Unido. Al igual que en el resto de la economía, queda mucho por hacer en el ámbito del emprendimiento.

### 2.2.1 **Números Datos Hechos generales sobre las economías subdesarrolladas**

Esta tendencia se aprecia especialmente bien cuando se observan las inversiones de capital riesgo. Aunque el continente africano, con 5.200 millones de dólares, sigue estando muy por detrás de los 116.000 millones de dólares de Europa y, más aún, de los casi 330.000 millones de dólares de Norteamérica en capital de inversión, representando sólo una fracción de los flujos monetarios mundiales, se ha observado, sin embargo, un crecimiento asombroso en los últimos años. De las inversiones de 492 millones de dólares en 2019 (DISRUPT Africa, 2019) más de 1.300 millones en 2020, el total de inversiones para 2021 representa un crecimiento interanual del 264% (Kene-Okafor, 2022). Aunque 2021 fue en general un año muy bueno para la inversión de capital riesgo, ya que el mercado de la UE creció casi un 230% y el de Norteamérica un 92%, el crecimiento de la inversión en el continente africano no es menos impresionante. (Glasner, 2022) De los volúmenes de inversión relativamente bajos se puede concluir que el emprendimiento innovador está en alza, pero todavía está muy por debajo del nivel de los pioneros.

El “Global Entrepreneurship Index” muestra una fuerte disparidad de calificaciones entre los países de los grupos de renta baja y media y los de renta alta. Sobre la base de 14 áreas de evaluación, como *apoyo cultural*, *capital de riesgo*, *competencias para la creación de empresas* y *personal cualificado*, cada país recibe una calificación entre 0 y 1, por lo que cuanto más alta es la calificación, mejor es el ecosistema del emprendimiento. Por término medio, los países en desarrollo obtienen una puntuación de 0,22, en comparación con la media mucho más alta del grupo de renta alta, que es de 0,56, y con las

puntuaciones más altas de países como Estados Unidos, que son de 0,86. (cálculos propios basados en GEDI, (2018))

### 2.2.2 El problema del autoempleo en los países subdesarrollados

Sin embargo, los déficits en la obtención de ecosistemas de startups no se expresan, sorprendentemente, en la baja incidencia del autoempleo. Por el contrario, los países de bajos ingresos, en particular, tienen una alta proporción de trabajo por cuenta propia. Si se consideran todos los países en desarrollo del mundo, una media del 32,7% de la población en edad de trabajar es autónoma; si se consideran los países del África subsahariana, esta cifra se eleva al 55,6%, es decir, más de la mitad de las relaciones laborales. (Gindling & Newhouse, 2013)

La proporción en los países desarrollados es comparativamente baja, con sólo un 9,3%. En general, puede decirse que cuando la renta per cápita aumenta, el trabajo por cuenta propia es sustituido por el empleo. Esto también se desprende del cuadro 1, que muestra el tipo de empleo por clase de renta del país. (Gindling & Newhouse, 2013)

Gran parte de este autoempleo en los países en desarrollo adopta la forma de agricultura y a menudo no puede garantizar una vida por encima del umbral de la pobreza. Del grupo de autónomos, sólo el 16,9% puede ganar más de 2 dólares al día, mientras que la mayoría, el 83%, no puede hacerlo y sigue en la extrema pobreza a pesar de ser autónomo. (Gindling & Newhouse, 2013)

Además, el registro estadístico de las actividades por cuenta propia se complica aún más por el carácter mayoritariamente informal del trabajo<sup>4</sup>. La organización internacional del trabajo (OIT) calcula que en los países en desarrollo alrededor del 84% de las actividades por cuenta propia son informales, es decir, no están registradas ante las autoridades. (Lee et al., 2018)

De este modo, queda claro rápidamente que el autoempleo profesional generalizado no contribuye automáticamente a los saltos de desarrollo y a la

---

<sup>4</sup> Empleo informal: Forma de empleo que se desvía o no cumple con las normas reglamentarias vigentes o que se ve obligada a ser informal debido a la ausencia de estructuras legales. Ejemplos comunes son el trabajo no declarado o el empleo precario. (Husmanns, 2003)

erradicación de la pobreza, sino que también puede ser, en parte, un síntoma de una economía subdesarrollada con una escasa oferta de empleo remunerado. Por lo tanto, no puede ser el objetivo de la cooperación al desarrollo promover este tipo de autoempleo no exitoso. Necesita una definición más precisa del concepto deseado de autoempleo.

*Tabla 1: Tipo de relación laboral por región y país en porcentaje*

Región y nivel de renta (número de países de la muestra)	asalariado			cuenta propia
	asalariado	no remunerado	empleador	
Todos los países (98)	55	13,2	2,9	29
Países de renta baja y media (74)	49,3	15,4	2,7	32,7
<b>Región (países de renta baja y media)</b>				
Asia Oriental y Pacífico (6)	43,6	17,4	3,3	35,7
Europa y Asia Central (15)	82,2	5	2,6	10,2
América Latina y el Caribe (20)	67	4,5	4,7	23,8
Oriente Medio y Norte de África (5)	53,8	17,3	9,4	19,5
Asia del Sur (4)	47,2	18,3	1,2	33,4
África subsahariana (24)	17	25,1	2,3	55,6
<b>RNB per cápita</b>				
Renta baja (18)	25,2	21,6	1,6	51,6
Renta media baja (31)	46	18,2	2,4	33,5
Renta media alta (25)	73,1	4,2	4,2	18,6
Renta alta (24)	85,9	1	3,7	9,3

*Traducido y adaptado de Gindling y Newhouse, (2013)*

### **2.3 El emprendimiento y su relación con los objetivos de la política de desarrollo**

A continuación, examinaré más detenidamente la conexión entre el emprendimiento y los objetivos de la cooperación al desarrollo (CD) y analizaré hasta qué punto el emprendimiento puede considerarse una fuerza impulsora del progreso económico.

En la opinión pública actual, las startups y sus fundadores suelen ser considerados muy positivos y gozan de una reputación de innovadores para la mejora continua. Al menos implícitamente, el emprendimiento también se considera un motor de crecimiento e importante para nuestro futuro económico, ya que la introducción de nuevas ideas y productos abre nuevas oportunidades de crecimiento. (Praag, 1999)

#### 2.3.1 Visión histórica de la investigación sobre el emprendimiento

Sin embargo, durante mucho tiempo, el emprendimiento fue visto de forma mucho más negativa en el mundo académico. Especialmente en lo que respecta a su relación con el desarrollo económico, el emprendimiento se consideraba más o menos irrelevante, a veces incluso negativo. (Virgill, 2009)

En las teorías económicas clásicas de Adam Smith y David Ricardo, por ejemplo, el emprendedor no desempeña un papel especial. Según Smith, el desarrollo económico depende principalmente de las posibilidades de formación de capital de un país, y Ricardo también utiliza como factores el trabajo y la maquinaria y no en la capacidad emprendedora de los individuos. (Dhaliwal, 2016)

Fue Schumpeter, (1934) quien, poco a poco, hizo que se replanteara la situación con sus escritos. Desde su punto de vista, el papel del emprendedor había sido subestimado durante mucho tiempo y le asignaba un papel central en la actividad del mercado a través de su introducción de innovaciones. (Schumpeter, 1934)

Parsons y Smelser van más allá en este punto y describen el emprendimiento como una de las dos condiciones previas necesarias para el desarrollo económico junto con la oferta de capital. (Parsons & Smelser, 1956) Esta tendencia es seguida por gran parte de la literatura que ha aparecido desde entonces, con Harbinson, (1956) describiendo a los emprendedores como los

principales impulsores de la innovación y Sayigh, (1962) viéndolos como una fuerza dinámica muy necesaria en el sistema económico.

Sin embargo, el emprendimiento y su relación con el desarrollo económico general sigue siendo un tema relativamente joven e inexplorado. Por lo tanto, las interpretaciones del papel y el significado del emprendimiento siguen siendo divergentes, y a menudo se originan en diferentes definiciones, ya que no existe una comprensión universal de lo que se entiende por él.

### 2.3.2 Enfoques actuales para definir el concepto del emprendimiento

Para seguir abordando la relación entre el emprendimiento, el desarrollo económico general y otros objetivos de la CD, es indispensable considerar los posibles enfoques de definición del emprendimiento. En la siguiente parte, daré una visión general de los posibles enfoques de definición y analizaré qué enfoques son especialmente relevantes en relación con los objetivos de la política de desarrollo.

Aunque el autoempleo simple y el emprendimiento se utilizan a menudo como sinónimos, me gustaría distinguir entre los dos términos en este documento, ya que esto ayuda a comprender mejor la situación sobre el terreno, especialmente en el contexto de los países en desarrollo. En el sentido más amplio, se considera que una persona es profesionalmente autónoma si no está sujeta a una relación laboral en virtud de la legislación laboral o de un derecho de dirección, no está integrada en una organización laboral más amplia y, por tanto, determina su propio horario de trabajo. (Becher, 2021)

Sin embargo, no existe una definición científica universal indiscutible. En algunos casos, no se distingue entre el trabajo por cuenta propia y el emprendimiento o la creación de empresas, pero en el contexto de este documento tiene sentido analizarlo más de cerca. Por ejemplo, el autoempleo en el África subsahariana no suele ser comparable con el emprendedor innovativo según la concepción europea o estadounidense.

Los conceptos de *emprendimiento de oportunidad* y *emprendimiento de necesidad* son útiles para la diferenciación. El primero se refiere a un emprendedor voluntario que toma la libre decisión de hacerse autónomo a partir

de una relación laboral o de formación anterior. El emprendedor por necesidad, en cambio, es una persona que se convierte en autónomo a partir del desempleo por la ausencia de otras oportunidades, para financiarse hasta que surjan nuevas oportunidades de ingresos. (Fairlie & Fossen, 2018) Un ejemplo sería la compra de 20 paquetes de cigarrillos a un precio unitario más barato, para luego venderlos individualmente en la calle a un precio más alto. (Cornell University, USA, and IZA, Germany & Fields, 2019)

Este tipo de emprendimiento es mucho más común en los países en desarrollo y se calcula que unos mil millones de personas en el mundo entran en esta categoría. (Brewer & Gibson, 2014) Así, según un estudio, dos tercios de los autónomos de los países en desarrollo serían "emprendedores por necesidad", mientras que otro estudio estimó un porcentaje del 50% para todos los países no pertenecientes a la OCDE. (Cornell University, USA, and IZA, Germany & Fields, 2019) Mientras que en EE.UU. y Alemania, la proporción de emprendedores de oportunidad se estima en un 80-90%. (Fairlie & Fossen, 2020)

Otro enfoque para definir el emprendimiento es la distinción entre emprendedores productivos e improductivos. Como su nombre indica, se distingue entre los que persiguen oportunidades de beneficio aumentando la productividad y los que no. Este último podría ser el caso, por ejemplo, de la actividad delictiva, el fracaso del mercado o *rent seeking*<sup>5</sup> y, en general, perjudica al público en general. (Fenkl, 2018) Por otra parte, el aumento de la productividad supone una mayor producción y, por tanto, un crecimiento económico, por lo que este tipo de actividad también se denomina *emprendimiento de crecimiento*.

Sin embargo, la definición más importante para este trabajo se remonta a Schumpeter e incluye como elemento central al emprendedor como alguien que crea algo nuevo (Schumpeter, 1934). Schumpeter fue uno de los primeros grandes economistas que atribuyó especial importancia al emprendedor como persona en relación con el desarrollo económico general. El emprendedor, según Schumpeter, se caracteriza por su respuesta creativa, en el mejor de los casos

---

<sup>5</sup> *Rent seeking* se define generalmente como el uso de recursos para asegurar privilegios políticos sin proporcionar nada a cambio. (Bartsch, 1993)

disruptiva, a los cambios del mercado. Aporta esta respuesta mediante una nueva combinación de recursos para crear algo nuevo, un nuevo producto, un nuevo proceso, un nuevo canal de distribución o un nuevo mercado. Es precisamente este proceso al final del cual surge algo nuevo lo que constituye el elemento innovador del emprendedor, que para Schumpeter es un requisito previo integral para el verdadero *emprendimiento innovativo*.

Sin embargo, hay que señalar que la innovación no tiene por qué ser algo espectacular de importancia histórica, sino que también las mejoras incrementales entran en esta definición. Sin embargo, el emprendedor asume riesgos especiales, que se ven recompensados por la posibilidad de obtener beneficios adicionales si tiene éxito. (Virgill, 2009)

El concepto schumpeteriano de *emprendimiento innovador* corresponde, pues, al uso común del término en relación con las startups y las innovaciones que implican la creación de algo nuevo. (Schumpeter, 1934)

El *emprendimiento de crecimiento* se entiende, por tanto, como una actividad productiva y con oportunidades de crecimiento, pero que no tiene que ser necesariamente innovadora, sino que también puede ser imitada.

El *autoempleo simple*, en sentido estricto, se refiere a una actividad imitable con perspectivas de crecimiento limitadas que suele estar motivada por la necesidad. A continuación, utilizaré estas tres definiciones de los términos emprendimiento innovador, emprendimiento de crecimiento y simple autoempleo, a menos que se indique lo contrario.

Además, la distinción entre emprendimiento impulsado por la necesidad y por la posibilidad es especialmente importante en el contexto de la cooperación al desarrollo.

### 2.3.3 Relación entre el emprendimiento y los objetivos de desarrollo

Aunque el emprendimiento y la innovación se consideran generalmente como uno de los principales motores del crecimiento económico, actualmente no hay consenso entre los estudiosos sobre la relación recíproca entre el emprendimiento y el autoempleo y el desarrollo económico. (Anokhin & Schulze,

2009) Hasta ahora, diferentes estudios han llegado a conclusiones diferentes, por ejemplo, la mayoría de los estudios sobre los países desarrollados muestran que el emprendimiento tiene un efecto positivo en el crecimiento económico. (Audretsch & Feldman, 1996; Jaffe, 1989; Romer, 1994)

Sin embargo, esto no puede aplicarse fácilmente a los países en desarrollo, ya que Stel et. al. (2005), por ejemplo, encontraron un impacto negativo en el PIB per cápita de este grupo. Algunos estudios también establecen, en general, una correlación negativa entre el autoempleo y el emprendimiento y el desarrollo económico. (Iyigun & Owen, 1998; Reynolds et al., 2002; Yamada, 1996)

Los resultados de las investigaciones, a veces drásticamente divergentes, se basan en gran medida en el problema de las definiciones de emprendimiento y de autoempleo ya mencionado. Desde la inclusión de todas las actividades por cuenta propia, desde el trabajo informal ocasional sin empleador hasta la iniciativa empresarial innovadora en forma de startups financiada con capital de riesgo, hasta la consideración únicamente de subgrupos individuales, se pueden encontrar casi todas las posibilidades de consideración y, por tanto, dificultan la generalización y dan lugar a un panorama de investigación heterogéneo. (Olafsen & Cook, 2016) Sin embargo, de ello se desprende que el autoempleo y el emprendimiento no son deseables en todos los tipos y formas.

También es interesante observar que la mayoría de las investigaciones encuentran una relación positiva para los países desarrollados y una relación negativa para los países en desarrollo. (Stel et al., 2005) Si observamos la naturaleza de los emprendedores y autónomos predominantes, está claro que en los países altamente desarrollados los emprendedores innovadores productivos impulsados por la oportunidad, según las ideas de Schumpeter, constituyen una parte mucho mayor en comparación con las economías subdesarrolladas, en las que predominan los autónomos "impulsados por la necesidad", informales e imitativos.

La suposición obvia de que el tipo de empleo es crucial y, por lo tanto, sólo el emprendimiento de crecimiento tiene un impacto positivo en el desarrollo económico está respaldada por un conjunto creciente de investigaciones

recientes. Acs (2006); Aparicio et. al. (2016) y Olafsen et. al. (2016) han podido demostrar una correlación claramente significativa y positiva entre el emprendimiento de crecimiento impulsado por la oportunidad y el desarrollo económico, que no puede demostrarse para los emprendedores impulsados por la necesidad. Esto sugiere que el emprendimiento de crecimiento es particularmente significativa para el desarrollo económico y debería recibir una atención especial en la cooperación al desarrollo. No obstante, el emprendimiento impulsado por la necesidad no debe descartarse por completo, al menos a corto y medio plazo, ya que también puede ser una importante fuente de ingresos y seguridad alimentaria para muchas personas pobres de los países en desarrollo, aunque no contribuya al crecimiento económico a largo plazo. (Olafsen & Cook, 2016)

Así, el emprendimiento puede contribuir de forma demostrable a la consecución del ODS 1 - No a la pobreza, del ODS 2 - Hambre cero (Morris, 2022) y del ODS 8 - Trabajo decente, así como del 9 - Industria e innovación (Apostolopoulos, 2018) bajo ciertas condiciones.

También es teóricamente concebible un impacto positivo en otros Objetivos de Desarrollo Sostenible, como el 5 -Igualdad de Género- y el 10 -Reducción de las Desigualdades-, y se están haciendo intentos a través de programas especializados, por ejemplo, para que las mujeres sean más independientes económicamente a través del emprendimiento (Baughn et al., 2006), pero todavía no se ha establecido ninguna correlación estadísticamente relevante entre la actividad empresarial femenina y la igualdad de género. (Sarfaraz et al., 2014) Sin embargo, el vínculo significativo y científicamente probado es entre el crecimiento empresarial y el desarrollo económico general. (Apostolopoulos, 2018)

### **3 Análisis del problema y panorama de las medidas de fomento**

#### **3.1 Problemas y barreras para el emprendimiento innovador en los países en desarrollo**

En la siguiente sección se abordan los problemas específicos de los emprendedores innovadores y orientados al crecimiento en los países en desarrollo y se identifican 5 áreas de problemas que tienen especial importancia. Estas áreas servirán de base para identificar posibles estrategias de solución para combatir los problemas y barreras en el siguiente paso.

Las empresas jóvenes fracasan, y fracasan muy a menudo. Esto no sólo ocurre en los países en desarrollo, sino en todo el mundo. Alrededor del 90% de las empresas de nueva creación tendrán que cerrar con el tiempo por diversas razones. (Eisenmann, 2021) Las razones son múltiples, pero hay algunas que se mencionan una y otra vez. Según un estudio de CBInsights, la falta de capital o la imposibilidad de conseguir una nueva ronda de inversión ocupa el primer lugar, ya que el 38% de las empresas emergentes que fracasan lo citan como una de las razones de su fracaso. Le siguen de cerca "No hay necesidad en el mercado" y "Me superan en competencia", así como los problemas con el modelo de negocio, el equipo, las barreras normativas o simplemente la mala calidad del producto. (CBInsights, 2021) Hay muchas razones posibles para el fracaso de una startup, pero en lo que respecta a los países en desarrollo, éstas no pueden explicar por sí solas la baja prevalencia de emprendedores innovadores de éxito en estos países.

Además de las dificultades a las que se enfrentan las empresas de nueva creación en los países desarrollados, las empresas jóvenes de las economías subdesarrolladas tienen que enfrentarse a toda una serie de otros problemas y barreras. Entre ellas, la falta de (1) *mercados financieros*, las deficiencias en la (2) *educación, la investigación y el conocimiento*, las (3) *realidades y valores culturales*, la falta de (4) *sistemas de apoyo* y las (5) *estructuras estatales, los sistemas económicos y las infraestructuras*, que a menudo son desoladoras. A continuación, profundizaré en cada uno de los aspectos y explicaré los problemas específicos a los que debe enfrentarse un emprendedor en un país en desarrollo.

### 3.1.1 Mercados financieros

La situación de atraso en la que se encuentran la mayoría de los países en desarrollo es muy visible en el ámbito de los mercados financieros e infraestructuras. La inseguridad de la economía causada, entre otras cosas, por la mala gobernanza, pero también por los conflictos armados y la escasez de suministros, tiene un efecto dramático en el clima de inversión y hace muy difícil el *acceso al crédito y a otros tipos de financiación* empresarial.

Por ejemplo, el grupo de países en vías de desarrollo y el grupo de países subsaharianos obtienen cada uno sólo 54,1 y 56 puntos respectivamente sobre 100 en la sección "Obtención de crédito" del Índice "Doing Business". En comparación, los países de la OCDE obtienen una media significativamente mayor, de 78,6 puntos. (World Bank, 2020) En el Índice de Competitividad Global, los países en desarrollo obtienen una puntuación de 3,74 en este ámbito en una escala de 1 a 7, significativamente peor que los países desarrollados, con un 4,48. (World Bank, 2022b)

Esto tiene un impacto en las posibilidades reales de supervivencia de las jóvenes empresas afectadas y representa una de las mayores barreras para el crecimiento en los países en desarrollo. (World Bank, 2022b) Sin embargo, si tomamos como ejemplo el continente africano, se observa que también existen fuertes diferencias entre los distintos países.

Sólo Nigeria, por ejemplo, fue capaz de registrar el 34% de la suma total de inversiones del continente en su propio mercado en 2021, con 1.800 millones de dólares de financiación de capital riesgo. Sólo los seis primeros países fueron capaces de recaudar más de 150 millones de dólares de financiación de capital riesgo, mientras que el resto de los estados se quedaron en menos de 50 millones de dólares cada uno, con una gran proporción de países incluso en un solo dígito. Los países africanos más grandes, como Etiopía, la República Democrática del Congo y Tanzania, también entran en esta categoría y plantean grandes retos a los emprendedores nacionales. (Assou, 2022)

En países como Nigeria, en cambio, la financiación sigue percibiéndose como un área problemática, pero ya no es el problema más grave y las mayores preocupaciones suelen estar en otras áreas. (Ofili, 2014)

### 3.1.2 Educación, investigación y conocimiento

Otra barrera de desarrollo para las nuevas empresas y los emprendedores es el área de educación, investigación y conocimiento. Especialmente en el ámbito de la *enseñanza académica y la formación profesional*, los países subdesarrollados se quedan atrás. En una escala del 1 al 7, el Índice de Competitividad Global califica a los países en desarrollo con un 3,7 y al grupo de países desarrollados con un 5,2 en el ámbito de educación. (World Bank, 2022b)

En particular, las ofertas en el ámbito de la gestión empresarial y del emprendimiento, la informática y las ciencias naturales siguen siendo demasiado bajas. Sin embargo, en muchos lugares también se produce el fenómeno de la *Brain Drain*, en el que trabajadores cualificados formados en el país emigran a países extranjeros mejor pagados.

Los déficits del sistema educativo se dejan sentir entonces en las empresas de dos maneras. Por un lado, falta personal cualificado y conocimiento de los principios de gestión empresarial y, por otro, a menudo faltan los conocimientos técnicos que serían necesarios para los productos y modelos de negocio innovadores en el primer paso. (Virgill, 2009)

El segundo punto en particular está relacionado con el *bajo nivel de investigación científica* en los países en desarrollo. En este ámbito, falta personal con formación científica en la que basar la investigación y, en gran medida, falta dinero. Los escasos ingresos fiscales, otras prioridades como el bienestar social y la seguridad, y la corrupción, hacen que los presupuestos para la ciencia y la investigación sean a menudo muy reducidos. (Vose & Cervellini, s. f.)

Estos factores, junto con el relativo aislamiento de la comunidad científica de los países en desarrollo con respecto a las naciones líderes en investigación, conducen a un menor efecto de desbordamiento del conocimiento, lo que repercute negativamente en la prevalencia de nuevos productos, servicios y modelos empresariales innovadores. (Virgill, 2009)

### 3.1.3 Realidades y valores culturales

Otro aspecto que complica aún más el emprendimiento en los países en desarrollo son las realidades y valores culturales. En general, se asume que ciertos *rasgos de personalidad* se correlacionan con un buen rendimiento como emprendedor. Por ejemplo, se suele considerar que un emprendedor ideal tiene un alto nivel de energía, una gran tolerancia al riesgo, una alta productividad y creatividad, y la imagen de ser capaz de determinar su propio destino. (Kerr et al., 2018)

Existe un desacuerdo en el discurso científico sobre la medida en que estos rasgos de carácter se dan con mayor o menor frecuencia en determinados círculos culturales. Algunos estudios han podido demostrar una correlación positiva entre la proximidad cultural a los Estados Unidos y la prevalencia de estas habilidades. Sin embargo, no se encontró ninguna correlación estadística entre las capacidades innovadoras, uno de los principales motores del emprendimiento, y la proximidad a la cultura estadounidense. (Thomas & Mueller, 2000)

Una cierta identificación con la ética del trabajo protestante y la comprensión asociada del capitalismo según Max Weber, o un equivalente cultural, también se asocia con una mayor difusión del emprendimiento innovador. Por ejemplo, la ética "Jukanoo" de las Bahamas ha sido identificada como un equivalente de este tipo, que transmite una visión del mundo similar que promueve el emprendimiento. (Elkan, 1988)

Sin embargo, todavía no se ha establecido una relación científicamente resistente entre la afiliación cultural y la prevalencia o la capacidad de emprendimiento. Hay muchos ejemplos que permiten establecer una correlación, como la rápida adaptación cultural de países como China e India a un sistema capitalista o el floreciente emprendimiento de los exiliados cubanos en Florida, que proceden del ámbito cultural de una de las últimas economías planificadas del mundo. Por lo tanto, las influencias culturales en el desarrollo de la personalidad son probablemente un factor, pero de menor importancia. No

obstante, el fomento de las características que promueven el emprendimiento puede contribuir a ello. (Virgill, 2009)

Otras barreras culturales se encuentran en el *prestigio social bajo del autoempleo* y en el enfoque capitalista de los negocios. Por ejemplo, en la India, en algunas partes de Sudamérica, pero también en países africanos como Botsuana, los emprendedores gozan de un prestigio social relativamente bajo. A menudo, esto también está relacionado con el uso generalizado de la iniciativa empresarial por necesidad, y el empleo asalariado en la empresa o la startup goza de mejor reputación y promete seguridad.

En países como Tanzania y Nigeria, también sigue existiendo una imagen relativamente negativa del capitalismo en general. Por tanto, estos factores pueden explicar en parte por qué el emprendimiento no suele considerarse una forma seria de ganarse la vida.

Auriol, (2013) identifica otro problema culturalmente determinado para el emprendimiento en los países en desarrollo en el sistema de *Forced Mutual Help*. Debido a la ausencia de sistemas estatales de seguridad social, el entorno social sigue siendo la única posibilidad de ayudar a los necesitados. Por lo tanto, en muchos países en desarrollo, especialmente en el continente africano, existe una obligación moral culturalmente determinada de compartir los beneficios y las ganancias propias con la familia extensa, los amigos y los conocidos.

Por ejemplo, Auriol, 2013 escribe „...in Africa sharing is a moral principle and accumulation is not well perceived...” señalando que la acumulación y el ahorro son a menudo percibidos por el entorno social como tacaños y egoístas. La salida de beneficios provocaría el aplazamiento de las inversiones y una importante desventaja competitiva. Además, el paso de la actividad informal a la formal se percibe como un signo de éxito, por lo que muchos emprendedores evitan este paso o tratan de ocultar los beneficios a su entorno. (Auriol, 2013)

#### 3.1.4 Sistemas de apoyo

Los emprendedores de los países en desarrollo también lo tienen más difícil que otros en el ámbito de los sistemas de apoyo. Entre ellos se encuentran los sistemas de redes entre fundadores experimentados y nuevos, expertos del

sector, inversores y asesores. Especialmente en Norteamérica, pero también en Europa, estas redes se han promovido durante mucho tiempo para dar a los emprendedores la oportunidad de establecer relaciones y ponerse en contacto con las personas adecuadas. En los países en vías de desarrollo, las cosas están muy atrasadas y sigue siendo difícil para los nuevos emprendedores entrar en contacto con mentores o asesores experimentados. (Ofili, 2014)

Este aspecto está en parte relacionado con la comprensión de la identidad que prevalece en muchos países en desarrollo. A menudo, la gente se define a sí misma por su etnia o afiliación tribal, lo que también conduce a una *fragmentación de la economía en subgrupos*. A menudo, la confianza a través de las fronteras culturales sigue siendo insuficiente, lo que suele dificultar la creación de redes a gran escala.

En cuanto a la representación de la opinión y los grupos de presión, también hay que ponerse al día. En muchos lugares, las asociaciones empresariales y, en contadas ocasiones, las asociaciones de startups están surgiendo ahora para persuadir a sus gobiernos de que adopten políticas más favorables a las startups. Pero incluso donde esto ya está ocurriendo, a menudo se encuentra con la resistencia de las poderosas élites políticas y empresariales que no quieren poner en peligro su supremacía económica con una nueva competencia. (Rijal et al., 2021)

### 3.1.5 Estructuras estatales y los sistemas económicos e infraestructuras

Uno de los mayores problemas son las estructuras estatales y los sistemas económicos, a menudo debilitadas y que no funcionan, que suelen encontrarse en los países en desarrollo. A menudo la legislación ya es desfavorable para las nuevas empresas y tiende a favorecer a las empresas establecidas de las élites, y dependiendo del país, las libertades económicas básicas están a veces restringidas.

Sin embargo, aún más problemáticos son los países con gobiernos que no son capaces de mantener un *poder judicial independiente* que pueda al menos hacer cumplir las leyes existentes. En realidad, estos deberían ser la base de cualquier resolución de conflictos en la economía y evitar que se impongan no sólo los más

fuertes. Especialmente para las empresas jóvenes con recursos mayoritariamente limitados, que en muchos casos compiten con grandes empresas ya establecidas, un sistema legal fiable para hacer cumplir los derechos de propiedad, las patentes y las obligaciones financieras es crucial para el éxito. (Ofili, 2014) (Anokhin & Schulze, 2009)

Además, se observa que los países en vías de desarrollo tienen unas *barreras administrativas* especialmente altas para los agentes económicos, pero sobre todo para los jóvenes emprendedores. (Ofili, 2014) Esto es particularmente evidente en los horrendos costes y el gran esfuerzo para la creación de empresas formales. Por término medio, el registro de una empresa cuesta el 25,17% de la renta nacional bruta per cápita en los países en desarrollo, y hasta el 36,3% en el África subsahariana. Esto se compara con sólo el 3,85% de los costes del grupo de países de la OCDE y puede explicar por qué las actividades informales siguen siendo muy comunes en los países más pobres. (World Bank, 2020)

El mismo problema existe en otros ámbitos administrativos, como la recaudación de impuestos, la compraventa de terrenos y otras transacciones oficiales similares, por lo que tiene un importante impacto negativo en el desarrollo de la creación de empresas y en la economía en general. (Auriol, 2013)

El conjunto de problemas derivados de las estructuras estatales inadecuadas se ve agravado por una *corrupción* a menudo generalizada. Anokhin & Schulze, (2009) pudieron demostrar que el nivel de corrupción de un país está relacionado negativamente con la difusión del emprendimiento, la innovación y la inversión extranjera directa. Los agentes estatales corruptos socavan el sistema legal y debilitan la función del mercado, lo que generalmente desanima a los inversores por los mayores riesgos que conlleva.

Además, aumentan los costes de transacción y de agencia para el emprendedor y aumenta el peligro de que se produzcan actores oportunistas a lo largo de la cadena de valor en perjuicio del emprendedor, por lo que los fundadores potenciales se ven disuadidos desde el principio. (Anokhin & Schulze, 2009)

En muchos lugares de los países en desarrollo, por ejemplo, las empresas no pueden contar con un *suministro ininterrumpido* de agua, gas y electricidad, lo que tiene consecuencias drásticas para la capacidad de planificar la producción y la fiabilidad de la comunicación con las partes interesadas.

En particular, el *acceso fiable a internet* se ha convertido en algo esencial para participar en la economía, especialmente para las nuevas empresas del sector de las tecnologías de la información y la comunicación, que dependen de conexiones de banda ancha fiables y rápidas. Según el Banco Mundial, sólo el 35% de la población de los países en vías de desarrollo tiene acceso a Internet, frente al 80% de los países desarrollados, lo que dificulta los procesos internos de las empresas, pero también complica y encarece el acceso a los clientes. (World Bank, s. f.)

Además, suelen faltar *infraestructuras urbanas básicas*, como un sistema de alcantarillado que funcione o servicios regulares de recogida de residuos. Para las empresas manufactureras es especialmente problemático el escaso desarrollo de *las infraestructuras de transporte*. Empezando por las carreteras y la red ferroviaria, pasando por importantes puntos de transbordo como puertos, aeropuertos y centros logísticos, hasta llegar a infraestructuras industriales como oleoductos, depósitos y refinerías, suelen faltar en los países en desarrollo.

Para las empresas, esto se traduce en un fuerte aumento de los precios del transporte, en la restricción de las zonas de suministro, en la interrupción de las cadenas de producción y en el aumento de los costes debido a los daños y retrasos en las entregas. (Virgill, 2009)

### **3.2 Panorama de los enfoques de promoción de la política de desarrollo para la creación de empresas**

Tras analizar los problemas y definir 5 áreas problemáticas centrales para los emprendedores de los países en desarrollo, este capítulo ofrece una visión general de las posibles soluciones, clasificadas según el área problemática que se debe abordar. El objetivo es, por tanto, recoger las medidas más importantes según el estado actual de la investigación y explicar su funcionamiento. Debido al gran número de enfoques y variantes diferentes, esta visión general no pretende ser completa y sólo pretende presentar las medidas de apoyo más populares.

Como ya se ha explicado en la introducción, no trataré las soluciones para el área de problemas de "estructuras estatales, sistema económico e infraestructura", que requiere medidas generales de desarrollo económico. Mi trabajo se centra en la promoción específica del emprendimiento y, debido a las grandes diferencias en cuanto a la planificación, la aplicación y los factores de éxito entre los enfoques específicos del emprendimiento y el desarrollo económico general, a continuación, sólo me referiré al primero. Esta decisión no se debe a una menor importancia del área problemática "Estructuras estatales, sistemas económicos e infraestructuras", sino al limitado alcance de esta tesis de licenciatura.

El objetivo de este capítulo es, por tanto, ofrecer una primera aproximación para responder a la pregunta de investigación sobre cómo puede utilizarse el fomento específico del emprendimiento como medio de cooperación al desarrollo. Este capítulo también proporciona la base teórica de los instrumentos que se aplican realmente en los estudios de caso.

En cuanto a la bibliografía, hay que señalar que sólo se ha investigado un poco sobre los instrumentos de financiación y que aún es necesario investigar, especialmente sobre la eficacia, la eficiencia, la idoneidad específica y los factores de éxito en el contexto del desarrollo. La literatura existente se refiere principalmente a los países desarrollados.

### 3.2.1 Mercados financieros

Para mitigar el problema de la inadecuada oferta de financiación en los mercados de los países en desarrollo, la cooperación al desarrollo puede proporcionar financiación adicional a través de sus propios bancos de desarrollo o en cooperación con instituciones nacionales de varias maneras.

Una posibilidad es proporcionar financiación en forma de capital riesgo para invertir en empresas de nueva creación. Esto puede hacerse básicamente de dos maneras diferentes. La primera posibilidad es una *refinanciación de los fondos de capital riesgo* ya existentes a través de un fondo de fondos estatal. Los requisitos previos son un panorama de capital riesgo ya desarrollado en el que apoyarse y un cierto desarrollo económico para evitar situaciones de monopolio.

Las decisiones individuales de inversión en las empresas de nueva creación se dejan en manos de los fondos privados, y el control de dónde fluye el dinero sólo es posible mediante una selección precisa de los fondos en función de su enfoque de inversión. En principio, esta medida puede apoyar a las empresas de nueva creación desde la fase de *seed* hasta la de expansión; sólo la fase de idea, es decir, el primer paso de la generación de ideas, no puede apoyarse con esta financiación. (Rammer & Müller, 2012)

Un ejemplo actual de esta medida es la iniciativa AfrikaGrow, lanzada en 2017 en colaboración con Allianz, KfW y el Ministerio alemán de Cooperación al Desarrollo, que invierte 200 millones de euros en fondos africanas de capital riesgo y de capital privado. (KfW Bankengruppe, 2019)

También se puede utilizar el capital para invertir directamente en empresas individuales sin pasar por otro fondo. Con esta *inversión directa en empresas de nueva creación*, se mantiene un mayor control, pero hay que crear y gestionar una estructura de fondo completa con administración y equipo de inversión. También con esta variante se puede proporcionar financiación desde la fase inicial hasta la de expansión, y es necesario un cierto nivel de desarrollo económico para garantizar un número suficiente de posibles objetos de inversión. (Rammer & Müller, 2012)

En la actualidad, por ejemplo, el banco de desarrollo holandés FMO gestiona un fondo de este tipo con el programa FMO Ventures, dotado con 100 millones de euros para invertir en startups y PYMES. (FMO, 2022)

Además, es posible contrarrestar la escasez de *financiación con préstamos* para la creación de empresas. En el contexto de la cooperación al desarrollo, esto suele ser realizado por instituciones de microfinanciación, pero también por bancos nacionales convencionales, que gozan de apoyo financiero de la cooperación al desarrollo.

A continuación, los bancos y las instituciones de microfinanciación conceden los préstamos según los controles y criterios habituales en el sector. Para garantizar la regularidad de los préstamos, se necesitan estructuras bancarias eficaces y no corruptas. Sin embargo, bajo esta restricción, los préstamos también son adecuados para los países de bajos ingresos, ya que normalmente pueden cubrir un gran déficit de financiación. (Rammer & Müller, 2012)

Especialmente en los países desarrollados, *las primas y los concursos* de startup han ganado recientemente aceptación como medio de financiación. Las startups pueden optar a premios en metálico y son seleccionadas por un jurado o panel. En algunos casos, la adjudicación de las primas también se combina con un concurso de ideas. La financiación única y sin capital puede apoyar a las empresas de nueva creación en la fase de idea y seed. Sin embargo, debido a la gran concentración de poder y a la omisión de los motivos económicos propios de los responsables de la toma de decisiones, esta financiación es muy susceptible a la corrupción y sólo puede recomendarse a países con poca corrupción y una administración eficiente. (Block et al., 2011)

La cooperación al desarrollo puede promover *reformas fiscales* y de seguridad social favorables a la creación de empresas en los gobiernos nacionales. La reducción de otras tasas administrativas es otra forma de aliviar la carga de las empresas jóvenes y reforzar su capacidad de autofinanciación. Los requisitos previos para estas medidas son un sistema fiscal que funcione y el menor porcentaje posible de autoempleo informal, lo que hace que el instrumento sea

interesante sobre todo para los países con un desarrollo avanzado. (Rammer & Müller, 2012)

### 3.2.2 Educación, investigación y conocimiento

Para combatir los problemas en el ámbito de la Educación, investigación y conocimiento, la primera opción es la *educación y la formación continua* para alumnos, estudiantes, personas interesadas en crear una empresa y fundadores. Las ofertas de formación pueden adoptar muchas formas diferentes, estar firmemente integradas en el plan de estudios u ofrecerse como opción, ofrecerse a través de escuelas y universidades o de asociaciones empresariales y centros de creación de empresas, y centrarse en temas de gestión empresarial, administrativos o interpersonales. (Eckhardt, 2003)

Con estas ofertas se puede ayudar a los fundadores especialmente en las primeras fases, es decir, en la fase de idea y startup. Lo que hace que la herramienta sea especialmente interesante es que también puede utilizarse eficazmente en países con un bajo desarrollo económico e institucional, ya que empieza por el individuo. Sin embargo, las redes de escuelas, universidades y asociaciones empresariales son útiles. Ejemplos actuales son el programa "Start & Improve your Business" de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el "Gründerberatung" de la Cámara de Industria y Comercio alemana (IHK). (Rammer & Müller, 2012)

Otra herramienta pueden ser las *simulaciones de planes de negocio y empresas* en las que, más allá del aprendizaje teórico, se puede aprender en un entorno simulado a validar una idea de negocio y convertirla en un plan de empresa. Las escuelas y universidades son especialmente adecuadas para este enfoque de aprendizaje y pueden mejorar al mismo tiempo la imagen del emprendimiento en ellas. Incluso más que con los seminarios y cursos de formación, este método necesita un sistema escolar o universitario en funcionamiento en el que basarse para acceder al grupo objetivo. Sin embargo, este método también es adecuado para los países con un bajo nivel de desarrollo. (Rammer & Müller, 2012)

### 3.2.3 Realidades y valores culturales

Para aumentar el prestigio social y promover el pensamiento empresarial, los premios y concursos son especialmente adecuados para ofrecer una plataforma a las historias de éxito y provocar así un cambio de opinión en la sociedad. Las empresas de nueva creación con especial éxito pueden ser galardonadas por sus logros con *premios nacionales*. Esto también puede hacerse realidad para las empresas emergentes en la fase de idea mediante un concurso de planes de negocio, en el que las empresas emergentes tienen que imponerse a sus competidores en duelos de presentación. Esta medida es relativamente fácil de aplicar, pero ya deben existir algunos casos de éxito y participantes de calidad adecuada. (Eckhardt, 2003)

Otra posibilidad es la producción y difusión de *campañas publicitarias* para llamar la atención sobre las posibilidades del autoempleo o las historias de éxito. Esto puede hacerse a través de los medios impresos, la radio, la televisión o las redes sociales. Esta herramienta tiene especial sentido en los países en los que todavía prevalece una opinión negativa sobre el trabajo por cuenta propia. Por su relativa facilidad de aplicación, esta herramienta es también una opción para los países más subdesarrollados. Ejemplos actuales son la serie de varias partes sobre fundadores producida como parte del Programa "Youth Entrepreneurship Facility" de la OIT en Uganda o la campaña "Gründerland Deutschland" del gobierno alemán. (Rammer & Müller, 2012)

### 3.2.4 Sistemas de apoyo

Para crear una red de apoyo integral a los autónomos y fundadores, existen varios instrumentos que pueden utilizarse para ofrecer asistencia y facilitar así la creación de empresas.

Una forma de hacerlo es ofrecer *servicios de asesoramiento* gratuitos o subvencionados sobre los problemas típicos a los que se enfrentan los emprendedores. Los posibles temas que pueden tratarse son, por ejemplo, cuestiones de gestión empresarial, como la formulación de una propuesta de valor o una estrategia de marketing, o cuestiones administrativas y jurídicas en el ámbito de la elección de una forma de empresa y cuestiones fiscales.

Este tipo de ofertas son especialmente interesantes para las empresas de nueva creación en la fase inicial y de startup, cuando a menudo todavía falta personal especializado suficiente y no se puede financiar el asesoramiento externo convencional. En general, este enfoque puede aplicarse también en los países menos desarrollados, pero requiere personal local formado para prestar los servicios de asesoramiento. (Eckhardt, 2003)

Otro medio de apoyar a las empresas de nueva creación puede ser la *provisión de infraestructuras* de oficina y producción gratuitas o subvencionadas, como espacio de oficina, equipos electrónicos o maquinaria de producción. Los centros de creación de empresas también pueden ofrecer un espacio para la colaboración y la creación de redes. Especialmente en los lugares más solicitados, esta medida puede preservar los recursos financieros de las empresas de nueva creación en la fase inicial y de startup, contribuyendo así a una mayor probabilidad de supervivencia. Siempre que se garantice la financiación, este enfoque también sería concebible para los países de bajos ingresos y menos desarrollados. (Block et al., 2011)

Además, el fomento de las *redes de inversores privados (business angels)* es otra forma de apoyar a las empresas de nueva creación, especialmente en términos de inversión. A través de la red de personas adineradas y empresas de nueva creación, los inversores y los objetos de inversión pueden entrar en contacto. El principal requisito, sin embargo, es la existencia de business angels y el interés de las personas adineradas del propio país por invertir en startups. (Block et al., 2011; Eckhardt, 2003)

## **4 Estudios de caso sobre el fomento del emprendimiento en el África subsahariana**

A continuación, analizo en profundidad 3 casos prácticos según los criterios de relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto, con el fin de comprobar los instrumentos del capítulo anterior en casos reales y derivar los factores de éxito de los proyectos en el siguiente capítulo.

Por razones de espacio, esta tesis de licenciatura sólo me ha permitido tratar tres casos. En el apéndice, también he enumerado los otros 5 estudios de caso que he examinado con más detalle.

### **4.1 Metodología de los análisis de casos prácticos**

En el siguiente capítulo, profundizaré en varios estudios de caso, analizando los informes de evaluación con más detalle. Para garantizar un mínimo de comparabilidad de los estudios de caso, se han utilizado, en la medida de lo posible, informes de evaluación elaborados según los criterios del CAD de la OCDE. Los criterios definidos originalmente por la OCDE se dividen en 4 categorías: relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto. (OCDE, 1991) En 2020 se revisaron los criterios y se añadió una categoría más, Coherencia, que sin embargo no utilizaré en este trabajo, ya que aún no se dispone de los datos correspondientes y se quiere crear una comparabilidad coherente. (OCDE, 2020)

Además, las categorías de sostenibilidad e impacto se han fusionado en una sola categoría en esta comparación, ya que algunos informes de evaluación no distinguen entre ambas y las calificaciones de estas dos categorías a menudo dependen la una de la otra.

Con vistas al objetivo de la investigación de deducir los factores de éxito para el fomento del emprendimiento a partir de los estudios de casos, se decidió también incluir la calidad del diseño del proyecto como una categoría adicional. Aunque este aspecto se trata en la mayoría de los informes de evaluación, no es un criterio de evaluación oficial de la OCDE. Debido a la gran importancia del diseño

del proyecto para su éxito y a la abstracción de los factores de éxito, se incluyó este aspecto.

El cuadro ofrece definiciones más detalladas de cada uno de los aspectos y las posibles preguntas a las que hay que responder.

*Tabla 2: Resumen de los criterios de la OCDE para los proyectos de desarrollo*

Criterio	Definición
Relevancia	El grado de adecuación de la actividad a las prioridades y políticas del grupo objetivo, los beneficiarios y el gobierno (objetivos frente a necesidades).
Eficacia	La medida en que los objetivos de la Intervención se alcanzan, o se puede esperar que se alcancen, teniendo en cuenta su importancia relativa (resultados comparados con objetivos).
Eficiencia	Los resultados comparados con las entradas. Es un término económico que significa que la intervención utiliza los recursos menos costosos para lograr los resultados previstos (inputs comparados con los outputs)
Impacto	Los cambios positivos y negativos provocados directa o indirectamente, de forma intencionada o no, por una intervención política. (Objetivos frente a resultados)
Sostenibilidad	Si es probable que el beneficio continúe tras la finalización del proyecto y el cese de la financiación.

*Traducido y ligeramente modificado del original: OECD & European Union, (2016)*

## 4.2 Etiopía – Programa “Entrepreneurship Development Programme II”

Tabla 3: Resumen del estudio de caso "Entrepreneurship Development Programme II"

<b>Nombre del programa/case study</b>		Entrepreneurship Development Programme II		<b>País</b>	Etiopía
<b>Organización</b>		Naciones Unidas		<b>Presupuesto (US Dólar)</b>	3.400.000.00
<b>Tipo de instrumento</b>		Servicios de asesoramiento a los ministerios y otras instituciones estatales	formación para emprendedores	Servicios de asesoramiento gratuitos o de bajo coste	Servicios de asesoramiento gratuitos o de bajo coste
<b>Área del problema</b>		Estructuras estatales y los sistemas económicos	educación, investigación y conocimiento	Sistemas de apoyo	Sistemas de apoyo
<b>Evaluaciones</b>	Relevancia	muy relevante			
	Vadilidad de diseño	estructura de diseño parcialmente inapropiada			
	Eficiencia	muy satisfactorio	muy satisfactorio	muy satisfactorio	muy satisfactorio
	Eficacia	muy satisfactorio (125%)	muy satisfactorio (156%)	satisfactorio (79,5%)	satisfactorio (70,8%)
	Sostenibilidad	muy satisfactorio	muy satisfactorio	muy satisfactorio	muy satisfactorio

*Representación propia basado en Tirfi, (2020)*

### 4.2.1 Descripción del proyecto

En el marco del Plan de Crecimiento y Transformación II (GTP II) de Etiopía, el Programa de Desarrollo Empresarial II se llevó a cabo en cooperación entre el Gobierno del Ministerio de Desarrollo Urbano y Construcción y la Oficina del PNUD en el país, con el fin de contribuir a la consecución del objetivo de desarrollo nacional de ser un país de renta media para 2025. De este modo, el programa pretendía mejorar la productividad, la competitividad y las oportunidades de creación de empleo del sector de las PYME y las empresas de nueva creación. (Tirfi, 2020)

Para cumplir el mandato del programa, el trabajo se ha dividido en 4 áreas de resultados, que representan las principales áreas de trabajo del EDP II.

El *componente 1* se refiere al apoyo y la mejora de las estructuras estatales y, por tanto, como se explica en la sección de metodología, no entra en el ámbito central de este trabajo, por lo que este aspecto no se trata aquí. (UNDP, 2020)

El *componente 2* tiene como objetivo *promover las habilidades emprendedoras* a través de la educación y la formación. En este caso, se utilizan especialmente dos tipos de ofertas. Los cursos sobre emprendimiento y emprendedor en combinación con la formación sobre el desarrollo del comportamiento tienen como objetivo mejorar las habilidades de los aspirantes y futuros emprendedores. También se impartirá formación sobre empleabilidad para preparar a los posibles empleados de estas nuevas empresas.

El *componente 3* tiene por objeto apoyar a las empresas de nueva creación y a las PYME mediante *servicios de asesoramiento* para el desarrollo empresarial. La oferta consistía en asesoramiento sobre temas como las operaciones empresariales, el marketing, los sistemas de contabilidad o la elaboración de planes de negocio. También se ofrecieron tutorías para emprendedores sin experiencia que ayudaron a los fundadores a familiarizarse más rápidamente con su nueva función con la ayuda de la experiencia de sus mentores.

El *componente 4* se diseñó para *mejorar el acceso de las nuevas empresas a la financiación*. Con la ayuda de los servicios de asesoramiento sobre las opciones de financiación existentes y las formas de promocionarse ante los inversores, se establecieron contactos con las instituciones financieras. El EDP II no invirtió dinero en sí mismo, sino que se limitó a garantizar una mayor transparencia y conocimiento de las ofertas existentes.

Toda la sección 4.2 se basa en la versión larga del informe de evaluación de la Unidad de Evaluación de las Naciones Unidas (Tirfi, 2020) y en el documento general del (UNDP, 2020).

## 4.2.2 Evaluación del estudio de caso

### 4.2.2.1 *Relevancia*

El Programa de Desarrollo Empresarial II fue planificado y ejecutado en estrecha colaboración entre el PNUD y el gobierno etíope. Se prestó especial atención a la adecuación del programa a los objetivos de desarrollo nacionales e internacionales, lo que fue destacado positivamente por el equipo de evaluación. Así, el principal objetivo del gobierno etíope con respecto al sector de las startups y las PYMES, aumentar la “calidad y cantidad de las micro y pequeñas empresas” (Tirfi, 2020), se está trabajando de forma significativa. Además, el EDP II debe entenderse como parte de la estrategia macroeconómica de Etiopía "Crecimiento y Transformación".

La ONU se aseguró de que el programa se planificara y ejecutara de acuerdo con el Marco de Asistencia para el Desarrollo de la ONU y de que tuviera un impacto constructivo en la Agenda 2030, concretamente en el Objetivo 8 (Crecimiento sostenible, pleno empleo, trabajo decente para todos). Gracias a las entrevistas con los emprendedores, también se pudo comprobar que las necesidades del grupo objetivo estaban cubiertas por el programa. Por lo tanto, el informe concluye que la *relevancia del proyecto es alta* debido a su alineación con la estrategia general de la ONU y nacional, así como con los intereses del grupo objetivo.

### 4.2.2.2 *Validez del diseño*

En cuanto al diseño y la estrategia general del proyecto, el equipo de evaluación concluye que han sido adecuados y han servido para promover el emprendimiento. Para combatir el problema del elevado desempleo y de la escasa industria manufacturera, las medidas de fomento de la formación empresarial, el asesoramiento a las empresas y la mejora del acceso a la financiación son medios adecuados.

Sin embargo, se criticó la estructura organizativa y la gestión del proyecto. En particular, se calificó de complicada la cooperación con una agencia subordinada del MoUDC, el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE). En el momento de la implantación, el CDE era todavía una autoridad relativamente nueva, que seguía luchando con problemas estructurales y de responsabilidad.

#### 4.2.2.3 Eficacia

En cuanto al resultado 2, se superó con creces el objetivo de formar a unos 35.000 emprendedores, y en todo el periodo del programa se formaron casi 55.000 emprendedores y otras partes interesadas. Esto mejoró significativamente el conocimiento y la actitud hacia el emprendimiento. El resultado 2 fue calificado de *muy satisfactorio*.

El resultado 3 consistía en apoyar a las empresas locales de nueva creación mediante servicios de asesoramiento. El objetivo era asesorar a unos 4.300 emprendedores a lo largo de todo el periodo, pero al final sólo se pudieron realizar 3.379 consultas. Esto puede atribuirse en gran medida al inicio de la pandemia de Covid-19 en 2020, que dificultó mucho las reuniones. No obstante, se pudo apoyar a un gran número de empresas de nueva creación, que mostraron un mejor rendimiento empresarial gracias a las consultas. Dado que no se alcanzó el número de consultas previstas, el resultado 3 se calificó de *satisfactorio*.

El resultado 4 consistió en promover el acceso a la financiación para las nuevas empresas y las PYME. Con los servicios de asesoramiento sobre las oportunidades de financiación existentes y las estrategias para promocionarse ante los inversores, se llegó a 389 empresas, que, sin embargo, no alcanzaron el objetivo real en casi un 30%. No obstante, las empresas asesoradas pudieron recaudar 125.705.370 ETB a través del acceso facilitado. Debido a que no se alcanzó el objetivo de empresas a asesorar por un estrecho margen, el resultado 4 se calificó de *satisfactorio*.

#### 4.2.2.4 Eficiencia

En general, la eficiencia del proyecto fue calificada como *altamente satisfactoria*, que se compone de las siguientes subáreas. Según el informe, los objetivos de aplicación puntual se cumplieron en gran medida, aunque la pandemia de Covid-19 retrasó los programas de formación empresarial durante algún tiempo. Sin embargo, estos podían recuperarse y los aplazamientos no estaban al alcance de la planificación organizativa.

En cuanto a la utilización del presupuesto, cabe señalar que el gasto total final de 3,49 millones de dólares estadounidenses fue ligeramente superior a los 3,4 millones de dólares estadounidenses estimados, pero a pesar de ello puede decirse que el proyecto ha tenido una muy buena eficiencia presupuestaria. Especialmente los primeros años se caracterizaron por una buena utilización del presupuesto, que cambió con la cooperación más intensa con el CDE en la segunda mitad del proyecto.

#### *4.2.2.5 Sostenibilidad*

En cuanto a la sostenibilidad del programa, es decir, la longevidad de los logros de las intervenciones una vez retirado el apoyo externo, los evaluadores concluyen que existe una alta probabilidad de cambio sostenible para los participantes en el programa. Por ejemplo, el fuerte aumento de los fondos propios de los participantes indica una mejora significativa de la situación económica de los emprendedores. Por ejemplo, un grupo de prueba al que se acompañó sólo podía mostrar un capital de entre 25 y 400 mil ETB al comienzo del programa, que había aumentado a entre 0,5 y 3 millones de ETB al cabo de un año de la finalización del programa, lo que indica una mejora significativa y que es poco probable que se revierta en un futuro próximo. Por estas razones, la sostenibilidad financiera y económica fue calificada de *muy satisfactoria*.

#### 4.2.3 Aprendizajes y factores de éxito

En general, el Programa de Desarrollo Empresarial II puede considerarse un éxito, pero de él se derivan algunas recomendaciones para el futuro. Algunos aspectos del EDP II pueden servir de modelo para futuros programas similares, pero de sus deficiencias también pueden derivarse recomendaciones de actuación para no repetir errores. Estos se presentan en la siguiente sección.

En el ámbito de la organización y ejecución del EDP II, la cooperación con los socios nacionales, concretamente con el Centro de Desarrollo Empresarial, fue el mayor reto. Esto estaba relacionado, en gran medida, con los déficits estructurales de la institución asociada, como el hecho de que el CDE no tuviera un estatuto jurídico independiente ni una estructura clara de rendición de cuentas, lo que condujo a una limitada capacidad de actuación independiente y eficiencia organizativa. Por lo tanto, se recomienda que en futuros proyectos

estos dos aspectos, un *estatus legal claramente definido* y una *estructura de responsabilidad constructiva*, se comprueben de antemano con la organización asociada.

El enfoque integrador del EDP II para la ejecución del proyecto funcionó bien. A lo largo del proyecto, se intentó integrar a las organizaciones etíopes y regionales en el proyecto. Las universidades, las autoridades gubernamentales locales, las cámaras de comercio e industria y las respectivas administraciones municipales se incluyeron y participaron significativamente en el proceso de toma de decisiones. El enfoque cooperativo, que también incluía el reparto de los costes, logró buenos resultados y el equipo de evaluación lo considera uno de los factores de éxito. Por ello, se recomienda adoptar el *enfoque integrador* del EDP II para futuros proyectos.

El área de los aspectos de contenido en este análisis incluye todos aquellos factores que están directamente relacionados con la entrega de la financiación, como el proceso y el contenido de la formación y el asesoramiento, así como los profesores y asesores.

En este sentido, cabe mencionar los contenidos de formación adaptados a las necesidades de los emprendedores locales, que, por ejemplo, se adaptaron a grupos de población especialmente desfavorecidos, como los jóvenes y las mujeres, por lo que tuvieron un mayor impacto.

El programa recurrió en gran medida a formadores y profesores a tiempo parcial, lo que, según el informe de evaluación, contribuyó significativamente a la eficiencia financiera del programa, ya que no estaban vinculados al proyecto por un contrato de trabajo fijo. El uso de formadores certificados independientes también garantizó una alta calidad, y en muchos casos los formadores también tenían su propia experiencia práctica. Además, los formadores también tuvieron la oportunidad de ampliar su formación con medidas de perfeccionamiento. La contratación de formadores independientes y la oferta de formación para formadores se considera otro factor de éxito.

El producto 4 tenía como objetivo mejorar el acceso a la financiación a través de servicios de asesoramiento, pero el programa en sí no ofrecía ninguna opción de financiación, sólo mediación. Aunque este enfoque tuvo éxito, los emprendedores criticaron a menudo los elevados depósitos y garantías obligatorios para obtener un préstamo. Esto podría solucionarse con un fondo de garantía que pudiera apoyar la provisión de estos requisitos. Según el informe de auditoría, la combinación de servicios de asesoramiento financiero y una oferta de este tipo podría mejorar significativamente la eficacia y ser un modelo para futuros proyectos.

### 4.3 Uganda - Programa “Youth Entrepreneurship Facility” de la OIT

Tabla 4: Resumen del caso de estudio “Youth Entrepreneurship Facility”

<b>Nombre del programa/case study</b>		ILO Youth Entrepreneurship Facility		<b>País</b>	Uganda
<b>Organización</b>		Organización Internacional del Trabajo		<b>Presupuesto (US Dólar)</b>	2.962.422,00
<b>Tipo de instrumento</b>		Campañas públicas sobre el emprendimiento	formación para emprendedores	asesoramiento a organizaciones juveniles para ofrecer servicios de apoyo	Servicios de asesoramiento gratuitos o de bajo coste
<b>Área del problema</b>		Realidades y valores culturales	Educación, investigación y conocimiento	Sistemas de apoyo	Sistemas de apoyo
<b>Evaluaciones</b>	Relevancia	6 (muy satisfactorio)			
	Vadilidad de diseño	4 (moderadamente satisfactorio)			
	Eficiencia	5 (satisfactorio)			
	Eficacia	5 (satisfactorio)			
	Sostenibilidad	4 (moderadamente satisfactorio)			

*Representación propia basado en Stolyarenko, (2017b)*

#### 4.3.1 Descripción del proyecto

El Programa de emprendimiento Juvenil en Uganda fue una colaboración entre la OIT, la Unión Europea y la Comisión Danesa para África. El programa, de siete

años de duración (2010-2017), tenía como objetivo crear trabajo y empleo decente para los jóvenes ugandeses a través del emprendimiento, en línea con el ODS 8 de la Agenda.

Para lograrlo, se formularon cinco subobjetivos. El proyecto pretendía mejorar las actitudes hacia el emprendimiento entre hombres y mujeres (1), mejorar el sistema educativo en lo que respecta a la educación empresarial (2), introducir la toma de decisiones basada en pruebas en la política de empleo juvenil (3), permitir a las organizaciones juveniles del país ofrecer mejores servicios contra el desempleo juvenil (4) y, en general, animar a más jóvenes a crear sus propias empresas (5). A partir de los cinco subobjetivos, se definieron cinco componentes de trabajo que conforman el proyecto global.

El *componente 1* tiene como objetivo promover una cultura empresarial en el país y mejorar así las actitudes hacia el emprendimiento entre hombres y mujeres. Para ello se utilizaron varios enfoques. Por un lado, se iniciaron varias ceremonias de premios y concursos, como el "Premio del Fondo Y2Y", el "Concurso de Planes de Negocio Verdes" o el "Premio al Joven Emprendedor del Año". Además, se utilizaron medidas de promoción para mejorar la imagen del emprendimiento. Cabe mencionar aquí la serie de televisión "Dare to Dream", producida por el proyecto, sobre ocho emprendedores de éxito de Uganda, que se emitió en la televisión nacional en varias ocasiones. Además, se lanzaron otras 10 campañas publicitarias más pequeñas sobre el emprendimiento en el país.

El *componente 2* se refiere a la educación empresarial. Se elaboró un nuevo manual de módulos y material didáctico sobre el emprendimiento, que se publicó y se aplicó en centros de enseñanza de todo el país.

El *componente 3* tenía como objetivo reforzar la toma de decisiones basada en pruebas en la política de trabajo con jóvenes en el país. Como esta medida es una solución para el área de problemas de las estructuras estatales y los sistemas económicos, no se discutirá más en lo que sigue.

El *componente 4* tenía como objetivo reforzar los sistemas de apoyo a los emprendedores, especialmente a las organizaciones juveniles. Con la ayuda de varias rondas de propuestas y solicitudes de proyectos, se seleccionaron 63 organizaciones y se les apoyó en su trabajo con premios. Además, durante las visitas se asesoró a 33 organizaciones en cuestiones como la gestión de proyectos, la contabilidad y el liderazgo.

El último *componente 5* proporcionó a los emprendedores acceso a servicios de asesoramiento y oportunidades de financiación. Se ofreció asesoramiento a un total de 10.306 jóvenes y se establecieron 8 asociaciones con instituciones financieras locales para facilitar el acceso a la financiación de los jóvenes emprendedores.

Toda la sección 4.3 se basa en la versión larga del informe de evaluación de la Unidad de Evaluación de las Organización Internacional del Trabajo (Stolyarenko, 2017b) y en el resumen del proyecto (Stolyarenko, 2017a).

#### 4.3.2 Evaluación del estudio de caso

##### 4.3.2.1 *Relevancia*

Debido a la coherencia general del proyecto con las prioridades de la OIT, la Unión Europea y el Gobierno de Uganda, puede decirse que el proyecto en su conjunto es muy pertinente. Los 5 componentes trabajan para el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, "Crecimiento sostenible, pleno empleo y trabajo decente". Especialmente la atención al desempleo juvenil en Uganda refleja las prioridades del gobierno ugandés y su estrategia "Uganda Vision 2040", en la que la educación adecuada de los jóvenes desempeña un papel importante.

##### 4.3.2.2 *Validez de diseño*

Para el marco básico del proyecto, fue posible recurrir al proyecto "Youth Entrepreneurship Facility", que la OIT había llevado a cabo en África Oriental entre 2010 y 2015. Gracias al diseño del proyecto, ya probado en la práctica, fue posible evitar muchos errores y aprovechar la experiencia previa. No obstante, se trataba de dos proyectos diferentes con objetivos parecidos pero distintos,

que hubo que tener en cuenta mediante ajustes en el diseño del proyecto. La estructuración sobre la base de los cinco subobjetivos y los componentes asociados fue intencionada, pero los componentes se trabajaron a veces de forma muy aislada. Esta falta de interconexión puede citarse como el mayor punto de crítica al proyecto, ya que la falta de cooperación provocó una pérdida de eficiencia en algunas áreas.

Además, se criticó que no se tuvieran en cuenta ciertos aspectos, como los indicadores de género o el impacto en los ingresos y los patrones de consumo, a la hora de definir el tamaño objetivo. Por tanto, la evaluación concluye que la validez del diseño fue moderadamente satisfactoria (4).

#### *4.3.2.3 Eficacia*

En general, el proyecto puede considerarse eficaz, aunque todavía hay margen de mejora. Gran parte de los objetivos fijados anteriormente se han alcanzado, y en algunos casos incluso se han superado. Los componentes 4 y 5, en particular, muestran un alto grado de cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, en algunas partes se criticó la fijación de objetivos y se calificó como demasiado baja. No obstante, los objetivos no pudieron cumplirse en los componentes 1 a 3, pero los efectos positivos fueron notables.

En general, el proyecto tuvo que lidiar con algunos problemas, como los importantes retrasos en el desembolso de fondos, por un lado, entre la UE y la OIT, pero también entre la OIT y los socios de cooperación subordinados. La oficina de la OIT en Kampala se vio a veces desbordada y con poco personal, y también hubo dificultades de comunicación entre la OIT y la UE en lo que respecta a los informes financieros para el principal donante.

A pesar de los problemas y de que no se pudieron alcanzar todos los objetivos, para el equipo de evaluación era evidente que se estaba avanzando hacia los objetivos generales de desarrollo, por lo que la eficacia se calificó de satisfactoria (5).

#### *4.3.2.4 Eficiencia*

El proyecto tuvo que hacer frente a un presupuesto limitado desde el principio, pero pudo alcanzar gran parte de los objetivos utilizando recursos con

moderación. La aplicación de las donaciones en especie y el reparto de costes con las instituciones asociadas pueden considerarse especialmente exitosos, lo que aumentó una vez más el rendimiento potencial del proyecto. El coste medio por beneficiario fue de 157 euros, siendo el componente 3 el más costoso y el componente 1 el más barato. Sin embargo, el componente 3 también tuvo la mejor relación coste-beneficio.

Sin embargo, la estrategia de comunicación y la visibilidad asociada al proyecto podrían haberse abordado de forma más eficiente y no se aprovecharon todas las oportunidades de comunicación con el público.

A pesar de que las estructuras de seguimiento y evaluación son inadecuadas en algunas partes, lo que dificulta la evaluación, la eficacia del proyecto en su conjunto se calificó de satisfactoria (5).

#### *4.3.2.5 Sostenibilidad*

La sostenibilidad del progreso del proyecto es cuestionable, especialmente debido a la falta de una estrategia de retirada progresiva, pero también debido a otros factores como la inestabilidad política, el subdesarrollo económico, la alta vulnerabilidad al cambio climático, que son característicos de los países de la clase de ingresos 1. El comité de evaluación considera que la sostenibilidad de los componentes 1, 2 y 5, en particular, es limitada, ya que sin más apoyo financiero extranjero es poco probable que los componentes puedan continuar en su forma actual, y los progresos realizados hasta la fecha tendrán que resistir a factores externos como el aumento de los precios, la persistencia de un mal clima empresarial y el empeoramiento de las condiciones meteorológicas. Sin embargo, en el caso de los componentes 3 y 4, cabe suponer que se ha producido una mejora positiva duradera incluso sin la continuación de las medidas, aunque una continuación la reforzaría aún más.

Hasta ahora no se ha realizado ninguna financiación de seguimiento y sigue sin saberse si se volverá a realizar un programa de este tipo en cooperación con la Unión Europea. Hasta ahora se han mantenido varias conversaciones con posibles donantes, entre ellos la Agencia Belga de Cooperación al Desarrollo.

Por las razones mencionadas anteriormente, especialmente la limitada sostenibilidad de los componentes 1, 2 y 5, el proyecto fue calificado como moderadamente satisfactorio (4) en el ámbito de la sostenibilidad.

#### 4.3.3 Aprendizajes y factores de éxito

La principal recomendación específica del programa pide que se prorrogue el programa actual durante al menos dos años para aprovechar y consolidar los progresos realizados con el fin de dejar un resultado sostenible.

De la experiencia del programa también se deduce que hay que hacer especial hincapié en la creación de acceso a las oportunidades de financiación y que es aconsejable apoyarse cada vez más en las tecnologías digitales, como las apps, para lograr un mayor alcance. Además, debería hacerse más hincapié en una orientación de los programas que integre la perspectiva de género para que las mujeres puedan participar en las ofertas en la misma medida. La última recomendación específica del programa es que se preste más atención a la iniciativa empresarial de crecimiento y a los modelos de negocio ecológicos, ya que éstos cumplen con los objetivos de desarrollo en cierta medida.

Se pueden identificar varios aspectos como aprendizajes generales, que se explican más adelante. A partir de los problemas del proyecto con respecto a los objetivos adecuados, se puede concluir que un proyecto exitoso sólo puede llevarse a cabo con objetivos realistas, planificación temporal y alcance del proyecto.

Además, el programa puede utilizarse como confirmación de la eficacia de las medidas de formación empresarial, así como del marketing mediático del emprendimiento para combatir el desempleo juvenil y promover la creación de empleo.

La cooperación técnica con las organizaciones juveniles en ámbitos como la gestión empresarial, la contabilidad y el liderazgo también demostró su utilidad y puede servir de modelo para futuros proyectos.

Como punto final, se debe derivar del proyecto una estructura de seguimiento y evaluación continua, como se recomienda urgentemente. En particular, se ha

demostrado que vale la pena realizar una encuesta escrita repetida a todas las partes interesadas, que también debería aplicarse como "buena práctica" en futuros proyectos.

#### 4.4 Kenia, Tanzania y Uganda – Programa “Women’s Entrepreneurship Development and Economic Empowerment” de la OIT

Tabla 5: Resumen del caso de estudio “Women's Entrepreneurship & Economic Empowerment ”

<b>Nombre del programa/case study</b>		ILO Women's Entrepreneurship & Economic Empowerment (WED-EE)	
<b>Organización</b>		Organización Internacional del Trabajo	
<b>País</b>		Kenia, Tanzania y Uganda	
<b>Presupuesto (US Dólar)</b>		3.000.000,00	
<b>Tipo de instrumento</b>		Preservación de la formación para emprendedores	formación para emprendedores
<b>Área del problema</b>		Educación, investigación y conocimiento	Educación, investigación y conocimiento
<b>Evaluaciones</b>	Relevancia	5 (satisfactorio)	
	Vadilidad de diseño	5 (satisfactorio)	
	Eficiencia	5 (satisfactorio)	
	Eficacia	6 (muy satisfactorio)	
	Sostenibilidad	5 (satisfactorio)	

*Representación propia basado en Reinprecht, (2015b)*

##### 4.4.1 Descripción del proyecto

El proyecto “Women's Entrepreneurship & Economic Empowerment” (WED-EE) fue implementado en dos fases entre 2012 y 2015 por la OIT con Irish Aid como principal donante en los tres países Kenia, Tanzania y Uganda. El objetivo general del proyecto se identificó como la mejora de las habilidades empresariales de las mujeres en relación con la creación y gestión de sus propios negocios. Se espera que estas medidas aumenten la productividad e inicien el crecimiento de las empresas. El proyecto puede dividirse en tres componentes, que se explican con más detalle a continuación.

El *componente 1* tiene por objeto promover el rendimiento empresarial de las empresas de nueva creación dirigidas por mujeres mediante medidas de

formación y perfeccionamiento. En particular, se identificó como grupo objetivo a las jóvenes empresarias de las regiones rurales. Para los materiales de formación, se utilizaron los cursos existentes de la OIT.

El *componente 2* tenía como objetivo sensibilizar a los responsables políticos sobre las políticas favorables a las empresas y a la inclusión. Dado que ésta tiende a ser una medida de política de desarrollo general que entra en el área de problemas de "Estructuras estatales y sistemas económicos", el componente 2 no se analizará más en este documento.

El objetivo del *componente 3* es garantizar que las herramientas de formación se pongan a disposición de las partes interesadas más allá de la duración del proyecto. Con la participación de la red de formadores y otras partes interesadas, se desarrollará un plan para mantener la formación disponible más allá de la vida del proyecto.

Toda la sección 4.3 se basa en la versión larga del informe de evaluación de la Unidad de Evaluación de las Organización Internacional del Trabajo (Reinprecht, 2015b) y en el resumen del proyecto (Reinprecht, 2015a).

#### 4.4.2 Evaluación del estudio de caso

##### 4.4.2.1 *Relevancia*

El proyecto ha trabajado simultáneamente en favor de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este contexto, debido al enfoque en las mujeres jóvenes rurales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 Igualdad de Género, 10 Reducción de las Desigualdades, pero también 5 Educación de Calidad debido a los componentes 1 y 3 del proyecto, así como 1 No a la Pobreza y 2 Hambre Cero debido a la mejora de la situación económica de los beneficiarios del proyecto son particularmente relevantes.

Además de trabajar en varios ODS, también se puede observar la alineación con los Objetivos Estratégicos de la OIT, lo que aumenta la relevancia del proyecto especialmente teniendo en cuenta el patrocinio de la OIT. El programa de la OIT de 2015 definió 19 resultados, cinco de los cuales fueron retomados de manera relevante por el proyecto WED-EE. Además de los resultados 8, 9, 16 y 17, el resultado 3, "Las empresas sostenibles crean puestos de trabajo productivos y

decentes", es de especial importancia y puede considerarse el pilar más importante del proyecto.

#### *4.4.2.2 Validez de diseño*

El diseño del proyecto estuvo a la altura de la demanda y fue adecuado para funcionar como marco básico para la aplicación de los objetivos de WED-EE. Una característica particular de la estrategia de diseño del programa fue el enfoque en las sinergias a través de la aplicación de los recursos existentes. En este contexto, fueron especialmente importantes la utilización de materiales de formación de los que ya disponía la OIT y la estrecha coordinación con proyectos afines del UNDP, la UNESCO y las instituciones nacionales. Gracias a esto, se podrían evitar duplicidades e ineficiencias y se podría demostrar una mayor eficacia. Así, la validez del diseño puede resumirse como intencionada y satisfactoria.

#### *4.4.2.3 Eficacia*

Todos los objetivos ya se habían superado 6 meses antes de la finalización del proyecto, por lo que la eficacia puede valorarse como especialmente alta.

El componente 1 puede calificarse de especialmente exitoso, ya que se alcanzó una media del 206% de los objetivos. El grupo objetivo se alcanzó relativamente bien, aunque el criterio "residentes en zonas rurales" se cumplió casi siempre con un 96% y el criterio "mujeres y jóvenes" sólo se cumplió en un 39% de los casos, lo que, no obstante, no es un mal valor en comparación con otros programas similares.

Para comprobar la eficacia del componente 1, se realizaron entrevistas con varios participantes en los programas de formación en varios momentos durante y después de la finalización del proyecto. En este caso, el 81% de los entrevistados afirma haber percibido una mejora en la situación de su empresa como resultado de las ofertas de formación. En Tanzania, se informó en general de tendencias de crecimiento (por ejemplo, más empleados, más productos, más tiendas, más volumen de negocio, ...), en Uganda se observó principalmente un aumento de las cifras de ventas y los emprendedores kenianos afirmaron que podían percibir un aumento de los beneficios. Además, se descubrió que el 15%

de un grupo de prueba aleatorio de ex alumnos de las medidas de formación están ahora buscando un nuevo y continuo empleo por cuenta propia.

El componente 3 pretendía reforzar la sostenibilidad del proyecto ofreciendo más formación, y se hicieron algunos progresos para conseguirlo. En cada uno de los tres países se firmaron cartas de acuerdo con los proveedores de servicios de formación para garantizar la continuidad de la oferta. Además, se ha trabajado en el establecimiento de redes nacionales de formadores para crear una comunidad de profesores que puedan trabajar juntos para garantizar la continuidad y la calidad de la formación. Para garantizar las normas de calidad, ya se ha celebrado una conferencia con la participación de 10 formadores de cada país, en la que se formuló una estrategia común. Sin embargo, aún no se han dado todos los pasos hacia un proyecto independiente de la OIT y el futuro mostrará hasta qué punto se mantendrán los compromisos de los distintos socios.

Sin embargo, el proyecto en su conjunto puede atestiguar una eficacia muy positiva, sobre todo porque se han superado los objetivos del componente 1.

#### *4.4.2.4 Eficiencia*

Para el periodo total del proyecto, de 2012 a 2015, el presupuesto ascendió a un total de 3 millones de euros, divididos a partes iguales entre las dos fases del proyecto. Los buenos resultados del proyecto en comparación con los objetivos fijados anteriormente también son visibles en el análisis de eficiencia. Sólo el 66% del presupuesto (excluyendo los costes de gestión) se destinó a la consecución real de los objetivos, que ya se habían superado antes del plazo. La mayor parte del dinero se gastó en el componente 1, con un 54%, seguido del componente 3, con un 26%, y del componente 2, con un 20% del importe total. El proyecto también contaba con una estructura de personal muy eficiente, compuesta por un solo director de proyecto y un director nacional y un miembro del personal a tiempo parcial en Ginebra.

El enfoque de ahorro de recursos del proyecto va acompañado de una consecución positiva de los objetivos por encima de la media, lo que indica una eficiencia global del proyecto especialmente elevada.

#### *4.4.2.5 Sostenibilidad*

Una característica especial del proyecto WED-EE es que en el componente 3 se dio especial prioridad a las consideraciones de sostenibilidad. Esto también es visible en la sostenibilidad real del proyecto. Los principales cambios duraderos que ha traído el proyecto son las aproximadamente 2.500 mujeres empresarias, la mayoría de las cuales han notado una mejora en su negocio como resultado de la formación ofrecida.

Además, con el componente 3 se podrían dar pasos importantes hacia una oferta de formación permanente y autosuficiente para los emprendedores. La estrategia conjunta de la conferencia de formadores puede señalar el camino hacia un proyecto independiente de la OIT. La integración de los componentes 1 y 3 con el componente 2, es decir, el asesoramiento político, también puede considerarse un éxito, ya que fue posible trabajar juntos de manera eficiente hacia un objetivo común. En general, cabe suponer que la sostenibilidad y la coherencia del proyecto están por encima de la media.

#### 4.4.3 Aprendizajes y factores de éxito

A lo largo de los cuatro años que duró el programa, y a pesar del gran éxito del proyecto, se observaron varios aspectos potencialmente mejorables.

Entre ellos se encuentran, por ejemplo, los parcialmente obsoletos Cursos de Desarrollo Empresarial de la OIT, que deberían revisarse urgentemente para incluir la perspectiva de género. Sin embargo, no todos los programas se ven afectados; el módulo más utilizado, GET Ahead, por ejemplo, no se ve afectado.

Además, se recomienda una integración aún más profunda de las medidas educativas en instituciones educativas ya existentes, como las escuelas, para desplegar un mayor alcance y aprovechar las sinergias.

En este proyecto ya se han puesto en marcha los primeros ensayos con programas de tutoría en Kenia, que deberían ampliarse en proyectos posteriores. Las experiencias positivas han demostrado que, aunque recién formados, los inexpertos pueden recibir el apoyo constructivo de un mentor en los primeros días.

La inclusión de tres países en un solo proyecto es una característica especial, pero resultó ser un éxito. La cooperación se desarrolló satisfactoriamente y, especialmente, la estrategia conjunta de sostenibilidad de la conferencia de formadores puede considerarse una señal positiva de que la cooperación transnacional en el contexto de la cooperación al desarrollo puede funcionar. Para futuros proyectos, este enfoque podría tener sentido, especialmente en lo que respecta a las consideraciones de eficiencia según el grupo de países.

En cuanto a la eficiencia, también hay que mencionar la excelente gestión del proyecto de WED-EE, que permitió gestionar el proyecto con un equipo comparativamente pequeño y contribuyó así considerablemente al buen balance de eficiencia.

## **5 Generalización de los factores de éxito para el fomento de la creación de empresas en la cooperación al desarrollo**

Sobre la base de los estudios de caso del capítulo anterior, en combinación con los conocimientos existentes en la literatura, se presentan a continuación los factores de éxito más importantes para los proyectos de desarrollo destinados a promover el emprendimiento.

En el momento de realizar este trabajo, el autor no tiene conocimiento de ninguna definición previa de dichos factores específica para la promoción del emprendimiento, pero ya existe literatura en relación con los proyectos de desarrollo en general o con la promoción del emprendimiento en los países desarrollados.

En consecuencia, los seis factores de éxito más importantes son: (1) una *definición clara y realista de los objetivos* del proyecto, (2) un *enfoque integrador de la planificación y la ejecución*, (3) la *adaptación a la situación específica* del país, así como un *enfoque del proyecto lo más limitado posible*, (4) una *estructura de evaluación y control coherente* y una *voluntad constante de aprendizaje*, (5) una *estrecha cooperación con las partes interesadas locales* y (6) medidas específicas para *integrar a los grupos desfavorecidos*.

### **5.1 Definición clara y realista de los objetivos del proyecto**

La definición de objetivos claros y realistas es de especial importancia antes del inicio del proyecto y debe realizarse con el mayor cuidado posible. Si los objetivos son demasiado elevados, pueden tener un efecto negativo sobre la motivación y la voluntad de los actores y conducir a una mala asignación de los recursos, mientras que si son demasiado bajos, pueden dar la falsa impresión de que se está actuando eficazmente en situaciones que pueden no ser deseables desde el punto de vista de la política de desarrollo.

Por lo tanto, antes de definir los objetivos, el primer paso es realizar una evaluación de las necesidades de la situación existente en el país objetivo, en la que se recoge información sobre los problemas de los grupos que se van a promover y se derivan las medidas de ello. A continuación, estas medidas deben compararse con los esfuerzos existentes para evitar ineficiencias e identificar

posibles potenciales de sinergia. Las evaluaciones previas también pueden ser útiles para valorar la pertinencia y la coherencia del proyecto, por ejemplo, en el contexto de la estrategia nacional de desarrollo del país o de la estrategia de la organización que lo ejecuta. (OCDE y Unión Europea, 2016)

Por ejemplo, en el estudio de caso del “ILO – Entrepreneurship Facility” en Uganda, se criticaron los errores de apreciación del marco temporal. Se criticó el error de cálculo de los plazos, que llevó a algunas partes interesadas a albergar falsas esperanzas de finalización. Por esta razón, los "objetivos realistas del proyecto" se incluyeron como "lesson learned" en el informe de evaluación. (Stolyarenko, 2017)

## **5.2 Enfoque integrador de la planificación y ejecución de proyectos**

Para que un proyecto de desarrollo para la promoción del emprendimiento sea eficaz y esté bien orientado, es necesario un enfoque integrador, que debería aplicarse ya en la preparación y planificación y, en última instancia, en la ejecución. Este factor de éxito significa básicamente una profunda interconexión y coordinación de las medidas individuales para la promoción de un proyecto, que se ha hecho necesaria debido al enfoque mayoritariamente multidimensional de los proyectos. Si en un proyecto se agrupan diferentes instrumentos, como la formación, los servicios de asesoramiento y las ofertas de financiación, es fundamental para el éxito que estén coordinados y no se obstaculicen entre sí. Lo ideal es generar efectos de sinergia combinando varios instrumentos de financiación. (OCDE y Unión Europea, 2016; Schäfer, 2013; Bayiley & Teklu, 2016)

Por ejemplo, a la hora de ofrecer oportunidades de financiación, hay que procurar vincularlas con oportunidades de formación, en función de la situación individual, para poder garantizar unos conocimientos básicos adecuados entre las personas que van a recibir financiación. (Cho & Honorati, 2013) Este aspecto también se confirmó en el estudio de caso "Entrepreneurship Development Programme II - Ethiopia", que concluyó que la combinación de fondos de garantía y formación habría funcionado mejor que el uso individual del instrumento. (Tirfi, 2020)

### **5.3 Adaptación al país y enfoque limitado del proyecto**

La adaptación a la situación local es indispensable para el éxito del proyecto en varios aspectos. Por un lado, el análisis de las necesidades y la derivación de las medidas, tal y como se describe en el factor de éxito (1), deben servir para diseñar un proyecto que se adapte a las circunstancias económicas y sociales, pero tampoco deben ignorarse los aspectos culturales.

La sensibilización del personal de planificación y ejecución puede ayudarles a comprender mejor a sus socios de cooperación y a los grupos destinatarios. Especialmente en el contexto de la promoción del emprendimiento, la comprensión de los puntos de vista sobre cuestiones como el trabajo, la asunción de riesgos, la responsabilidad y el autoempleo es crucial para evitar malentendidos.

Por lo tanto, hay que respetar las culturas, las visiones del mundo y las religiones extranjeras, pero, sin embargo, la cooperación al desarrollo siempre está obligada a defender todos los derechos humanos y no debe hacer concesiones en este sentido. Dominar esta tensión es un aspecto importante del factor de éxito (3). (Schäfer, 2013)

Además, se recomienda que el enfoque del proyecto sea lo más limitado posible para aumentar las probabilidades de éxito. (Cho & Honorati, 2013) Debido a los ya diversos factores que influyen en el resultado del proyecto, se recomienda concentrar el enfoque del proyecto en un nicho manejable. Entre los posibles subgrupos en los que centrarse se encuentran las mujeres jóvenes de las zonas rurales, como se hizo en el estudio de caso "Women's Entrepreneurship Development and Economic Empowerment", o un sector específico, como los modelos de negocio digitales. (Reinprecht, 2015) El menor alcance del proyecto facilita la atención de necesidades específicas y permite la especialización del personal de ejecución en un grupo o sector objetivo.

### **5.4 Estructura coherente de evaluación y aprendizaje de la experiencia**

La elección de una estructura de evaluación y seguimiento adecuada, así como un proceso de aprendizaje continuo, es otro factor de éxito. Un nivel adecuado de transparencia, seguimiento y evaluación es crucial para el éxito de todo tipo

de proyectos de desarrollo. (Schäfer, 2013) En el informe de evaluación de "Youth Entrepreneurship Facility" en Uganda, también se reconoció como una de las lecciones aprendidas la existencia de una estructura de evaluación y control capaz.

Sólo con estas estructuras existe la posibilidad de detectar problemas y desajustes durante el periodo del proyecto y de realizar cambios. Además, el examen de los proyectos para detectar las mejores prácticas y los potenciales errores es indispensable para los trabajos futuros en este campo. En este punto, todavía hay mucho potencial para ampliar el estado de la investigación sobre la promoción del emprendimiento en el contexto del desarrollo.

Como ya se ha mencionado en el factor de éxito (1), se recomienda realizar una evaluación ex-ante para documentar el estado de las cosas antes del inicio del proyecto. Además, todo diseño de proyecto debe incluir una estrategia de evaluación desde el principio para evitar omisiones en la recogida de datos o similares. Para probar nuevos enfoques, un proyecto piloto es una buena manera de comprobar por adelantado la idoneidad del enfoque.

Una gran parte de la evaluación se realiza en forma de evaluaciones ex-post, es decir, después de la aplicación de las medidas. El reto aquí es demostrar una relación causal entre el efecto y la medida anterior. Por lo tanto, el uso de grupos de control para tener en cuenta los factores externos es apropiado.

### **5.5 Estrecha colaboración con las organizaciones e instituciones locales asociadas**

La estrecha colaboración con todas las partes interesadas es, en muchos sentidos, un componente importante del éxito de un proyecto.

Los déficits de conocimientos y capacidades de los agentes de desarrollo sólo pueden compensarse en cooperación con las instituciones locales. Por ejemplo, sólo se puede llegar a los grupos destinatarios y dirigirse a ellos de forma eficaz mediante la cooperación con las instituciones locales.

La estrecha cooperación también aporta un potencial de mejora en términos de eficiencia de los proyectos. Los recursos pueden conservarse mediante el

desarrollo de sinergias y efectos de red, y el reparto de costes desde el interior del país también puede contribuir.

Además, las instituciones de cooperación internacional para el desarrollo deben tomar conciencia de su impacto externo como actores externos y hacer partícipes a los actores locales en una fase temprana. Debe buscarse una verdadera asociación a nivel ocular y la "propiedad", es decir, la responsabilidad del proyecto, debe transferirse al país receptor. Sólo integrando estrechamente a las partes interesadas locales en el proceso de toma de decisiones y ejecución se puede garantizar un cambio sostenible. (Schäfer, 2013)

En el estudio de caso "ILO – Youth Entrepreneurship Facility" en Uganda, los servicios de apoyo técnico prestados por los socios a nivel local garantizaron el mantenimiento de ciertos servicios una vez finalizado el proyecto. En el estudio de caso "Desarrollo del emprendimiento de las mujeres y capacitación económica", la estrecha colaboración con las escuelas locales también permitió aprovechar las sinergias y atender a más estudiantes.

### **5.6 Medidas específicas para la integración de grupos desfavorecidos**

El último factor de éxito para el fomento del emprendimiento en el contexto de la cooperación al desarrollo es un enfoque dirigido a los grupos desfavorecidos. Motivado por el objetivo de la política de desarrollo de combatir las desigualdades, que se deriva de los ODS 5 y 10, entre otros, también se deben tomar medidas especiales en la promoción del emprendimiento para garantizar un diseño inclusivo de los proyectos. (Naciones Unidas, 2016)

Utilizando los canales habituales de los medios de comunicación, como la televisión, la radio o Internet, es posible dirigirse con precisión a grupos específicos y señalar sus propias medidas. Los proyectos especializados que apoyan a grupos especialmente desfavorecidos son especialmente adecuados para este fin, ya que la concentración de recursos en los problemas de los individuos permite esperar una asistencia de mayor calidad. (OCDE y Unión Europea, 2016)

Algunos ejemplos positivos son el estudio de caso "Programma "Women's Entrepreneurship Development and Economic Empowerment", que se centró en

las mujeres empresarias jóvenes y rurales, o el "Youth Entrepreneurship Facility" de la OIT, que se centró especialmente en los jóvenes de regiones con altas tasas de desempleo juvenil. (Reinprecht, 2015; Stolyarenko, 2017)

## **6 Discusión de los resultados**

Este trabajo ha demostrado que el emprendimiento no tiene necesariamente un impacto positivo en el desarrollo económico general en todos los casos (véase el capítulo 2.3.3). y que el emprendedor innovador y orientado al crecimiento en los países en desarrollo tiene que enfrentarse a una serie de problemas adicionales (véase el capítulo 3.1). Por lo tanto, la pregunta de investigación se dirigía a cómo utilizar adecuadamente el fomento del emprendimiento como medio de cooperación al desarrollo.

Los seis factores de éxito: (1) *objetivos claros*, (2) *enfoque integrador*, (3) *adaptación a la situación específica y enfoque limitado del proyecto*, (4) *evaluación y control*, (5) *estrecha colaboración* e (6) *integración de los grupos desfavorecidos*, proporcionan un buen marco básico para responder a esta pregunta. Aplicando estos seis factores de éxito, es posible que los proyectos de desarrollo eviten los errores más comunes y aumenten considerablemente la probabilidad de éxito. Los factores de éxito son, en general, aplicables a los instrumentos y estudios de caso presentados, por lo que constituyen una primera guía para estos proyectos de desarrollo.

Cabe señalar que los factores desarrollados se refieren básicamente a la planificación y ejecución de los proyectos y, por tanto, sólo influyen en el éxito de estas áreas. Esto no tiene necesariamente un efecto positivo en los objetivos generales de desarrollo, lo que ocurriría, por ejemplo, en ausencia de relevancia. Por lo tanto, es necesario seguir investigando sobre cómo garantizar la relevancia de los proyectos antes de que se inicien.

Además, este trabajo no puede pronunciarse sobre los proyectos de promoción económica general. Esto incluiría, por ejemplo, todas las medidas para combatir el área problemática de "estructuras estatales, sistemas económicos e infraestructuras" (véase 3.1.5). La naturaleza de estos proyectos, como la lucha

contra la corrupción o la construcción de carreteras, difiere demasiado de las medidas específicas de fomento del emprendimiento, por lo que los factores de éxito no son necesariamente transferibles. También es necesario seguir investigando en este ámbito.

Por lo tanto, los factores de éxito deben considerarse como un primer paso en la investigación de los factores que influyen en la probabilidad de éxito de las medidas de fomento específico del emprendimiento en el contexto de la cooperación al desarrollo.

## **7 Conclusión**

Seis años después del acuerdo de la Agenda 2030, la humanidad aún está lejos de haber implementado los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030; en algunas áreas, incluso se ha producido un retroceso. Por tanto, la presión para encontrar soluciones científicamente sólidas es alta y el emprendimiento podría ser una de estas medidas para volver a poner a la humanidad en el camino correcto hacia la consecución de la Agenda 2030.

Por lo tanto, esta tesis de licenciatura se ocupó de la promoción del emprendimiento como medio de cooperación al desarrollo y abordó la cuestión de cómo debe ser un proyecto de desarrollo de este tipo para tener éxito.

En la revisión de la literatura y la consideración del marco teórico, se puso de manifiesto que no todos los tipos de emprendimiento y autoempleo son compatibles con los objetivos generales de desarrollo. Además, en los países en vías de desarrollo no hay falta de autoempleo ni de creación de empresas en sí, lo que falta es un emprendimiento innovador y orientado al crecimiento. Sólo este tipo, en contraposición al autoempleo por necesidad, está vinculado a un desarrollo general positivo.

Sin embargo, el emprendimiento de crecimiento, en particular, se enfrenta a retos adicionales en los países en desarrollo y, por tanto, no ha podido desarrollarse de forma sostenible en muchos lugares. En el apartado "Análisis del problema y panorama de las medidas de fomento", se identificaron 5 áreas problemáticas

centrales, entre ellas (1) *Mercados financieros*, (2) *Educación, investigación y conocimiento*, (3) *realidades y valores culturales*, (4) *sistemas de apoyo* y (5) *estructuras estatales, sistema económico e infraestructuras*. Las 4 primeras, las áreas específicas del emprendimiento se contrastaron con una visión general de las medidas de apoyo para contrarrestar los problemas.

En la sección de estudios de casos, las medidas seleccionadas se trasladaron de la teoría a la práctica, se comprobó su idoneidad práctica y se analizaron los factores de éxito. Para ello, se utilizaron los criterios de la OCDE para la evaluación de proyectos de desarrollo y se utilizaron como base informes de evaluación independientes.

Los resultados del análisis de los estudios de caso se combinaron con los resultados científicos existentes en campos relacionados para formar una imagen. El resultado de la investigación sobre la cuestión de cómo puede utilizarse con éxito el fomento del emprendimiento como medio de cooperación al desarrollo se presenta en forma de seis factores de éxito para proyectos de este tipo.

Los seis factores de éxito más importantes para el éxito de los proyectos de promoción del emprendimiento en el contexto de la cooperación al desarrollo son los siguientes:

- (1) *Definición clara y realista de los objetivos del proyecto*
- (2) *Enfoque integrador de la planificación y la ejecución*
- (3) *Adaptación a la situación específica del país y enfoque del proyecto lo más limitado posible*
- (4) *Estructura de evaluación y control coherente y una voluntad constante de aprendizaje*
- (5) *Estrecha cooperación con las partes interesadas locales*
- (6) *Medidas específicas para integrar a los grupos desfavorecidos*

Aparte de los factores de éxito de los proyectos de desarrollo en general y de la promoción del emprendimiento en los países desarrollados, el autor no conoce

ninguna literatura específica sobre la promoción del emprendimiento en el contexto de la cooperación al desarrollo.

No obstante, las nuevas conclusiones de este trabajo se ven limitadas por su validez condicional para las medidas de desarrollo económico general, que suelen incluirse como componente en los proyectos de fomento del emprendimiento, y por la influencia de otros factores, como la relevancia del proyecto, que también está significativamente relacionada con la selección adecuada de los instrumentos utilizados en función de la fase de desarrollo.

No obstante, las conclusiones tienen importantes implicaciones políticas para la aplicación de la política de desarrollo y deben considerarse un paso hacia una mayor investigación científica sobre el éxito y el fracaso de los proyectos de desarrollo. Por lo tanto, habría que seguir investigando en los ámbitos de la promoción general del desarrollo económico, la determinación de la relevancia de los proyectos de desarrollo y los factores específicos de éxito de los distintos instrumentos de promoción.

## 8 Bibliografía

- Acs, Z. (2006). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations*, 14. <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.1.97>
- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 16. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-008-9135-9>
- Acs, Z., & Storey, D. (2004). Introduction: Entrepreneurship and Economic Development. *Regional Studies*, 38(8), 871-877. <https://doi.org/10.1080/0034340042000280901>
- Aghion, P., & Bolton, P. (1997). A Theory of Trickle-Down Growth and Development. *The Review of Economic Studies*, 64(2), 151. <https://doi.org/10.2307/2971707>
- Ajide, F. M., & Osinubi, T. T. (2020). Foreign aid and entrepreneurship in Africa: The role of remittances and institutional quality. *Economic Change and Restructuring*. <https://doi.org/10.1007/s10644-020-09305-5>
- Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009). Entrepreneurship, innovation, and corruption. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465-476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.06.001>
- Aparicio, S., Urbano, D., & Audretsch, D. (2016). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.04.006>
- Apostolopoulos, N. (Ed.). (2018). *Entrepreneurship and the sustainable development goals* (First edition). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620180000008005>
- Assou, R. (2022). *2021 Africa Tech Venture Capital Report*. partech partners. <https://partechpartners.com/2021-africa-tech-venture-capital-report/>
- Aubert, J.-E. (2005). *Promoting Innovation in Developing Countries: A Conceptual Framework*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3554>
- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1996). *R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production*. 12.
- Audretsch, D. B., Grilo, I., Thurik, A. R., Max Planck Institute of Economics, & EIM Business & Policy Research (Firm) (Eds.). (2007). *Handbook of research on entrepreneurship policy*. Edward Elgar. <https://econpapers.repec.org/scripts/redirector.php?u=https%3A%2F%2Fwww.elgaronline.co.uk%2Fview%2F9781845424091.xml;h=repec:elg:eebook:3856>

- Auriol, E. (2013). *Barriers to formal entrepreneurship in developing countries*. World Bank. [https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16364/WDR14\\_bp\\_Barriers\\_to\\_formal\\_entrepreneurship\\_Auriol.pdf?sequence=1](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16364/WDR14_bp_Barriers_to_formal_entrepreneurship_Auriol.pdf?sequence=1)
- Autio, E., Kronlund, M., & Kovalainen, A. (2007). *High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*. Finnish Ministry of Trade and Industry. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.623.5003&rep=rep1&type=pdf>
- Bartsch, E. (1993). *Spieltheoretische Ansätze in der Rent-SeekingTheorie: Ein Literaturüberblick*. Kiel Institute of World Economics (IfW). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/47171/1/25688529X.pdf>
- Baughn, C. C., Chua, B., & Neupert, K. E. (2006). The Normative Context for Women's Participation in Entrepreneurship: A Multicountry Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 687-708. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00142.x>
- Bayiley, Y. T., & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects: Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562-582. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2015-0046>
- Becher, L. (2021). *Selbständigkeit*. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/328982/selbstaendigkeit/>
- Block, J., KfW Bankengruppe, & Förderkreis Gründungs-Forschung (Eds.). (2011). *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*. KfW-Bankengruppe [u.a.]. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Sonderpublikationen/Gr%C3%BCndungsf%C3%B6rderung-in-Theorie-und-Praxis.pdf>
- BMZ. (2018). *BMZ 2030 reform strategy* (p. 10). Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. [https://www.bmz.de/resource/blob/29026/a73123a6094263264e921881d6b76f90/Materialie520\\_BMZ%202030%20reform%20strategy](https://www.bmz.de/resource/blob/29026/a73123a6094263264e921881d6b76f90/Materialie520_BMZ%202030%20reform%20strategy)
- BMZ. (2022). *Feministische Entwicklungspolitik für eine nachhaltige Entwicklung*. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. <https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/feministische-entwicklungspolitik>
- Brander, J. A., Du, Q., & Hellmann, T. (2015). The Effects of Government-Sponsored Venture Capital: International Evidence\*. *Review of Finance*, 19(2), 571-618. <https://doi.org/10.1093/rof/rfu009>

- Brewer, J., & Gibson, S. (2014). *Necessity Entrepreneurs*. Edward Elgar Publishing.  
<https://doi.org/10.4337/9781781956182>
- Brundtland, G. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations General Assembly document A/42/427.  
[https://www.netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/04/0\\_Brundtland\\_Report-1987-Our\\_Common\\_Future.pdf](https://www.netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2017/04/0_Brundtland_Report-1987-Our_Common_Future.pdf)
- Büschel, H. (2010). Geschichte der Entwicklungspolitik. *Docupedia-Zeitgeschichte - Zentrum Für Zeithistorische Forschung Potsdam*. <https://doi.org/10.14765/ZZF.DOK.2.591.V1>
- CBInsights. (2021). *The Top 12 Reasons Startups Fail*. CBInsights.  
<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Cho, Y., & Honorati, M. (2013). *Entrepreneurship Programs in Developing Countries: A Meta Regression Analysis*. 65.
- Cornell University, USA, and IZA, Germany, & Fields, G. S. (2019). Self-employment and poverty in developing countries. *IZA World of Labor*.  
<https://doi.org/10.15185/izawol.60.v2>
- Deutscher Bundestag. (2022). *Pressemitteilung: Entwicklungsetat soll um 1,57 Milliarden Euro sinken*. <https://www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldungen-885528>
- Dhaliwal, A. (2016). Role Of Entrepreneurship In Economic Development. *International Journal of Scientific Research and Management*.  
<https://doi.org/10.18535/ijstrm/v4i6.08>
- DISRUPT Africa. (2019). *Disrupt Africa African Tech Startups Funding Report 2019*. DISRUPT Africa. <https://disruptafrica.gumroad.com/l/KAznE>
- Divakaran, S., McGinnis, P. J., & Shariff, M. (2014). *Private Equity and Venture Capital in SMEs in Developing Countries: The Role for Technical Assistance*. The World Bank.  
<https://doi.org/10.1596/1813-9450-6827>
- Eckhardt, U. (2003). *Existenzgründungsprogramme: Best Practices für die Entwicklungszusammenarbeit*. Dt. Inst. für Entwicklungspolitik.  
<https://www.files.ethz.ch/isn/28538/2003-01.pdf>
- Eisenmann, T. (2021). *Why Start-ups Fail*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail>
- Elkan, W. (1988). ENTREPRENEURS AND ENTREPRENEURSHIP IN AFRICA. *The World Bank Research Observer*, 3(2), 171-188. <https://doi.org/10.1093/wbro/3.2.171>

- Enoch, K. (2012). Venture Capital and the Emergence and Development of Entrepreneurship: A Focus on Employment Generation and Poverty Alleviation in Lagos State. *International Business and Management*, 9.
- Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2018). *Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation*. 49.
- Fairlie, R. W., & Fossen, F. M. (2020). Defining Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation. En S. W. Polachek & K. Tatsiramos (Eds.), *Research in Labor Economics* (pp. 253-289). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0147-912120200000048008>
- Fenkl, M. (2018). *Entrepreneurship in developing countries*. GRIN Verlag. <https://www.grin.com/document/460858>
- FMO. (2022). *FMO Ventures Programm*. Entrepreneurial Development Bank of the Netherlands. <https://www.fmo.nl/venturesprogram>
- GEDI. (2018). *Global Entrepreneurship Index 2018*. The Global Entrepreneurship and Development Institute. <http://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>
- GEM. (2021). *GEM 2020/2021 Global Report*. 214.
- Gindling, T. H., & Newhouse, D. (2013). *Self-Employment in the Developing World* (BACKGROUND PAPER FOR THE WORLD DEVELOPMENT REPORT 2013). World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/12090>
- GIZ. (2013). *Ex-Post Evaluation 2013 – Kurzbericht Förderung des Privatsektors in der kenianischen Landwirtschaft (PSDA)*. Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit. <https://mia.giz.de/qlink/ID=247138000>
- GIZ. (2020). *Zentrale Projektevaluierung – Kurzfassung develoPPP.de Farmers as Entrepreneurs in Uganda*. Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit. <https://mia.giz.de/qlink/ID=248970000>
- Glasner, J. (2022). *North American Startup Funding Scaled Unprecedented Heights In 2021*. Crunchbase News. <https://news.crunchbase.com/startups/na-vc-startup-funding-2021-recap/#North%20America%20overall>
- Glaub, M. (2011). *A Critical Review of the Effects of Entrepreneurship Trainings in Developing Countries* [NUS Business School]. <http://dx.doi.org/10.3362/1755-1986.2011.035>
- Global Startup Ecosystem Index 2021*. (2021). StartupBlink. <https://www.startupblink.com/blog/global-startup-ecosystem-index/>

- Hill, S. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption* (p. 230). GEM. <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=50900>
- Hussmanns, R. (2003). *Defining and measuring informal employment*. 21.
- IAEG-SDG. (2016). *Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators—Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators*. United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>
- Ihugba, O. A., Odii, A., & Njoku, A. C. (2013). Challenges and Prospects of Entrepreneurship in Nigeria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(5), 12.
- Iyigun, M. F., & Owen, A. L. (1998). *Risk, Entrepreneurship, and Human-Capital Accumulation*. 5.
- Jaffe, A. B. (1989). *Real Effects of Academic Research*. 15.
- Jia, S. (2018). Foreign aid: Boosting or hindering entrepreneurship? *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 7(3), 248-268. <https://doi.org/10.1108/JEPP-D-18-00031>
- Keare, D. H. (2001). Learning to Clap: Reflections on Top-Down versus Bottom-Up Development. *Human Organization*, 60(2), 159-165. <https://doi.org/10.17730/humo.60.2.5yt2ya1297h7adic>
- Kene-Okafor, T. (2022). *Reports say African startups raised record-smashing \$4.3B to \$5B in 2021*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2022/02/08/reports-say-african-startups-raised-record-smashing-4-3b-to-5b-in-2021/?guccounter=1#:~:text=The%20Big%20Deal%3A%20Nigeria%20topped,placing%20the%20country%20in%20fifth>
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), 279-356. <https://doi.org/10.1561/03000000080>
- Kevenhörster, P., & Boom, D. van den. (2009). *Entwicklungspolitik* (1. Aufl). VS, Verl. für Sozialwiss.
- KfW Bankengruppe. (2019). *KfW and Allianz establish fund for joint investments in African companies*. <https://africagrow.allianzgi.com/-/media/allianzgi/eu/africagrow/documents/homepage/press-100-e-africa-grow-kfw-az.pdf>

- Koller, Y., & Meyer, V. (2019). *Social Entrepreneurship in der Entwicklungszusammenarbeit—Ein neues Tätigkeitsfeld für die Soziale Arbeit?* [Lucerne University of Applied Sciences and Arts].  
[https://files.www.soziothek.ch/source/2019\\_ba\\_Koller\\_Meyer\\_zenodo3469527.pdf](https://files.www.soziothek.ch/source/2019_ba_Koller_Meyer_zenodo3469527.pdf)
- König, J. (Ed.). (2011). *Nachhaltigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit: Theoretische Konzepte, strukturelle Herausforderungen und praktische Umsetzung* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://www.econbiz.de/Record/nachhaltigkeit-in-der-entwicklungszusammenarbeit-theoretische-konzepte-strukturelle-herausforderungen-und-praktische-umsetzung-k%C3%B6nig-julian/10008990645>
- Lee, S., Marcadent, P., & Diez de Medina, R. (2018). *Women and Men in the Informal Economy: A Statistical Picture*. International Labour Organization.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_234413.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_234413.pdf)
- Lilischkis, S., & Halbfas, B. (2017). *Entrepreneurship in Developing Countries Case Studies and Recommendations for the “University-Business-Partnership Programme”*. Deutscher Akademischer Austauschdienst.  
[https://www2.daad.de/medien/downloads/entrepreneurship\\_study.pdf](https://www2.daad.de/medien/downloads/entrepreneurship_study.pdf)
- MINISTERIO DE ASUNTO Y COOPERACIONES EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA. (2021). *POLÍTICA EXTERIOR FEMINISTA - Impulsando la Igualdad en la Acción Exterior española*.  
[https://www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Documents/2021\\_02\\_POLITICA%20EXTERIOR%20FEMINISTA.pdf](https://www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Documents/2021_02_POLITICA%20EXTERIOR%20FEMINISTA.pdf)
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2022a). *Aprobado el anteproyecto de Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global*.  
[https://www.exteriores.gob.es/gl/Comunicacion/Noticias/Paginas/Noticias/20220111\\_MINISTERIO1.aspx](https://www.exteriores.gob.es/gl/Comunicacion/Noticias/Paginas/Noticias/20220111_MINISTERIO1.aspx)
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2022b). *Cooperación internacional para el desarrollo*.  
<https://www.exteriores.gob.es/es/PoliticaExterior/Paginas/CooperacionDesarrollo.asp>  
 X
- Morris, M. (2022). Entrepreneurship and the Poverty Experience. En M. Morris, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.357>
- Naudé, W. (2008). *Entrepreneurship in Economic Development*. 48.

- Naudé, W. (2010). Entrepreneurship, developing countries, and development economics: New approaches and insights. *Small Business Economics*, 34(1), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9198-2>
- Naudé, W. (2011). *Innovation and Entrepreneurship in Developing Countries*. 8.
- Naudé, W. (2013). Entrepreneurship and Economic Development: Theory, Evidence and Policy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2314802>
- Nieuwenhuizen, C., Groenewald, D., Davids, J., Janse van Rensburg, L., & Schachtebeck, C. (2016). Best practice in entrepreneurship education. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 528-536. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3-2\).2016.09](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3-2).2016.09)
- Niggli, P. (2008). *Der Streit um die Entwicklungshilfe*. Rotpunktverlag.
- OECD. (1991). *PRINCIPLES FOR EVALUATION OF DEVELOPMENT ASSISTANCE*. 12.
- OECD. (2004). *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy*. <https://www.oecd.org/cfe/smes/31919590.pdf>
- OECD. (2008). *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264040090-en>
- OECD. (2012). *Innovation for Development*. OECD. <https://www.oecd.org/innovation/inno/50586251.pdf>
- OECD. (2020). *BETTER CRITERIA FOR BETTER EVALUATION - REVISED AND UPDATED EVALUATION CRITERIA*. OECD. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluation-criteria-flyer-2020.pdf>
- OECD. (2022a). *DAC List of ODA Recipients Effective for reporting on 2022 and 2023 flows*. <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC-List-of-ODA-Recipients-for-reporting-2022-23-flows.pdf>
- OECD. (2022b). *ODA Levels in 2021- Preliminary data* [Detailed Summary Note]. OECD. <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/ODA-2021-summary.pdf>
- OECD & New America. (2022). *SDGs in Order*. <https://www.sdgsinorder.org/goals>
- OECD & European Union. (2016). *Integrationsfördernde Unternehmensgründung: Kompendium Bewährter Verfahren*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264261402-de>
- Ofili, O. U. (2014). Challenges Facing Entrepreneurship in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 9(12), p258. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n12p258>

- Olafsen, E., & Cook, P. A. (2016). *Growth Entrepreneurship in Developing Countries A Preliminary Literature Review*. infoDEV by World Bank.  
<https://documents1.worldbank.org/curated/zh/587331562049723102/pdf/Growth-Entrepreneurship-in-Developing-Countries-A-Preliminary-Literature-Review.pdf>
- Oomes, N., Belt, T., Berthiaume, N., Keijser, D., van Manen, B., & Rougoor, W. (s. f.). *Evaluation of the FMO-MASSIF Fund (2015-2019)*. 118.
- Papaconstantinou, G., & Polt, W. (1997). *POLICY EVALUATION IN INNOVATION AND TECHNOLOGY: AN OVERVIEW*. 6.
- Parsons, T., & Smelser, N. (1956). *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory* (0 ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203981030>
- Praag, C. M. V. (1999). *Some Classic Views on Entrepreneurship*. 26.  
<https://doi.org/10.1023/A:1003749128457>
- Rammer, C., & Müller, B. (2012). *Start-up promotion instruments in OECD countries and their application in developing countries*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/start-up-promotion2012.pdf>
- Reinprecht, D. K. (2015a). *Evaluation Summary—Women’s Entrepreneurship Development and Economic Empowerment (WEDEE)*. International Labour Organization, Evaluation Unit. [https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/WCMS\\_432259/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/Evaluationreports/WCMS_432259/lang--en/index.htm)
- Reinprecht, D. K. (2015b). *Women’s entrepreneurship development and economic empowerment (Irish Aid/PROPEL) Global Component—Final Evaluation (WED-EE)* (p. 89). International Labour Organization, Evaluation Unit.  
<https://www.ilo.org/evalinfo/product/download.do?type=document&id=17605>
- Rijal, S., Poudel, S., & Upadhyay, P. (2021). The Five Biggest Factors Challenging Startups in Nepal. *Westcliff International Journal of Applied Research*, 5(1), 64-76.  
<https://doi.org/10.47670/wuwijar202151SRSPPU>
- Roberts, P. (2016). *What’s Working in Startup Acceleration—Insights from Fifteen Village Capital Programs*. [https://www.lemelson.org/wp-content/uploads/Whats\\_Working\\_in\\_Startup\\_Acceleration.pdf](https://www.lemelson.org/wp-content/uploads/Whats_Working_in_Startup_Acceleration.pdf)
- Romer, P. M. (1994). *The Origins of Endogenous Growth*. 20.
- Schäfer, K. (2013). *Quality Standards for Development Cooperation Projects*. Nord Süd Forum München e.V.  
[https://www.nordsuedforum.de/assets/2013/09/Qualitätsstandards\\_englisch.pdf](https://www.nordsuedforum.de/assets/2013/09/Qualitätsstandards_englisch.pdf)

- Schlauß, D., & Schicho, W. (2014). *Kolonialismus und Entwicklung*. 17.
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. En *Joseph Alois Schumpeter* (Vol. 1, pp. 61-116). Kluwer Academic Publishers. [https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4\\_3](https://doi.org/10.1007/0-306-48082-4_3)
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>
- Sriram, V., & Mersha, T. (2010). Stimulating entrepreneurship in Africa. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 6(4), 257-272. <https://doi.org/10.1108/20425961201000020>
- Stel, A. van, Carree, M., & Thurik, R. (2005). The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311-321. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1996-6>
- Stolyarenko, K. (2017a). *Evaluation Summary—Youth Entrepreneurship Facility in Uganda*. International Labour Organization, Evaluation Unit. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_562268.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_562268.pdf)
- Stolyarenko, K. (2017b). *ILO Evaluation Report—Youth Entrepreneurship Facility Uganda*. International Labour Organization, Evaluation Unit. <https://www.ilo.org/evalinfo/product/download.do?type=document&id=17926>
- Surco-Guillen, Y. C., Romero, J., Rodríguez-Rivero, R., & Ortiz-Marcos, I. (2022). Success Factors in Management of Development Projects. *Sustainability*, 14(2), 780. <https://doi.org/10.3390/su14020780>
- Thomas, A. S., & Mueller, S. L. (2000). A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287-301. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490906>
- Tirfi, A. G. (2020). *Evaluation of Entrepreneurship Development Programme II* (p. 75). Entrepreneurship Development Centre - Ethiopia. <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18389>
- Toma, S.-G., Grigore, A.-M., & Marinescu, P. (2014). Economic Development and Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 8, 436-443. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00111-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00111-7)
- UN. (2005). *Standard country or Area Codes for Statistical Use: Vol. No. 49, Rev. 4*. United Nations. <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm>

- UN DESA. (2020). *SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS REPORT 2020*. UNITED NATIONS.  
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>
- UNDP. (2020). *Project Overview—Entrepreneurship Development Programme II*.  
<https://open.undp.org/projects/00104825>
- United Nations. (2016). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Virgill, N. (2009). *Entrepreneurship in Developing Countries*. 83.
- Vose, P. B., & Cervellini, A. (s. f.). Problems of scientific research in developing countries. *IAEA BULLETIN*, 2, 4.
- Waithaka, T., Marangu, W. N., & N'gundu, C. N. (2014). Entrepreneurship Development by Micro Finance Institutions Effect on the Growth of Micro and Small Enterprises in Nairobi Central Business District: A case of Jitegemea Credit Scheme Nairobi. *European Journal of Business and Management*, 11.
- Wissenschaftlicher Dienst des deutschen Bundestags. (2018). *Das 0,7-Prozent-Ziel für ODA-Ausgaben* [Kurzinformation]. Wissenschaftlicher Dienst des deutschen Bundestags.  
<https://www.bundestag.de/resource/blob/586190/d74f0b6a5fc2bdf524849fd63b4c0aca/wd-2-156-18-pdf-data.pdf>
- Wissenschaftlicher Dienst des deutschen Bundestags. (2020). *Aspects of German development cooperation*. Wissenschaftlicher Dienst des deutschen Bundestags.  
[https://www.bundestag.de/resource/blob/823742/c315981232992587b11c3d666323f23c/WD-2-099-20\\_EN-pdf-data.pdf](https://www.bundestag.de/resource/blob/823742/c315981232992587b11c3d666323f23c/WD-2-099-20_EN-pdf-data.pdf)
- World Bank. (s. f.). *Connecting for Inclusion: Broadband Access for All*. Recuperado 7 de junio de 2022, de  
<https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/connecting-for-inclusion-broadband-access-for-all>
- World Bank. (2015). *The World Bank Group Africa Programme Financing for Energy Sector SMEs*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0484-7>
- World Bank. (2019). *Doing Business Report & Data*.  
<https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment/doing-business-legacy>
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>

- World Bank. (2022a). *COVID-19 to Add as Many as 150 Million Extreme Poor by 2021*.  
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>
- World Bank. (2022b). *GCI 4.0: Global Competitiveness Index 4.0*.  
[https://govdata360.worldbank.org/indicators/ha03bec65?country=BRA&indicator=41472&viz=line\\_chart&years=2017,2019](https://govdata360.worldbank.org/indicators/ha03bec65?country=BRA&indicator=41472&viz=line_chart&years=2017,2019)
- World Bank. (2022c). *World Bank | April 2022 global poverty update from the World Bank*.  
<https://blogs.worldbank.org/opendata/april-2022-global-poverty-update-world-bank>
- World Bank, & Cho, Y. (2015). Entrepreneurship for the poor in developing countries. *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.167>
- Yamada, G. (1996). Urban Informal Employment and Self-Employment in Developing Countries: Theory and Evidence. *Economic Development and Cultural Change*, 44(2), 289-314. <https://doi.org/10.1086/452214>
- Zabarah, D. D. (2015). *Ex-post-Evaluierung – Ghana* (p. 9). Kreditanstalt für Wiederaufbau. [https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Evaluierung/Ergebnisse-und-Publikationen/PDF-Dokumente-E-K\\_EN/Ghana\\_L%C3%A4ndlicher\\_Wegebau\\_2017\\_E.pdf](https://www.kfw-entwicklungsbank.de/PDF/Evaluierung/Ergebnisse-und-Publikationen/PDF-Dokumente-E-K_EN/Ghana_L%C3%A4ndlicher_Wegebau_2017_E.pdf)

## 9 Anexo

### 9.1 Las etapas de desarrollo de las startups

Este documento distingue 4 etapas en el desarrollo de las startups. Cada etapa presenta a la empresa retos específicos, por lo que las empresas de nueva creación en diferentes etapas de desarrollo requieren diferentes medidas de apoyo. Por lo tanto, es conveniente realizar una subdivisión con vistas a los enfoques de financiación adecuados. La subdivisión que se explica a continuación se basa en (Rammer & Müller, 2012) y (Divakaran et al., 2014).

En la *Idea Stage*, la empresa emprendedora está formada únicamente por los emprendedores que ya tienen una idea o están buscando oportunidades de negocio para convertirse en emprendedores. Encontrar una idea de negocio válida o un concepto de modelo de negocio es el objetivo en esta etapa. Todavía no hay un producto terminado ni una relación comercial con los clientes.

La *Seed Stage* incluye un análisis en profundidad de la situación del mercado en términos de competencia, demanda y desarrollo de un modelo de negocio final. Además, se inicia el proceso de desarrollo del producto y es posible que ya existan pruebas y proyectos piloto con prototipos. Por tanto, la mayor parte de los costes de esta fase se producen en el desarrollo del producto.

En la *Startup Stage*, la organización empresarial propiamente dicha se establece en torno a la idea de negocio. En esta etapa suele tener lugar la fundación oficial y legal de la empresa, se contratan los primeros empleados, se alquilan oficinas y salas de producción y se compran los primeros equipos. Estas actividades preparan el lanzamiento del producto, que debería tener lugar a más tardar al final de esta fase. Debido al desarrollo de las estructuras empresariales, existe una gran demanda de financiación en la fase de startup.

En la *Expansion Stage*, la empresa crece tras sus primeros éxitos en el mercado. Para entonces, el lanzamiento del producto debería haber tenido lugar y, si el mercado reacciona positivamente, se puede aumentar la producción y la empresa puede expandirse. En muchos casos, la empresa puede financiarse, al menos parcialmente, con sus propias ventas. Sin embargo, dependiendo del modelo de negocio, puede haber diferencias significativas en este aspecto.

## **9.2 Cuadro sinóptico de los estudios de caso**

A continuación se presenta el cuadro resumen de todos los estudios de caso analizados para este documento.

La mesa es muy grande y una presentación adecuada ha resultado difícil. Para una correcta comprensión, la tabla debe leerse a la derecha, es decir, dentro de un capítulo de estudio de casos, las columnas de las páginas siguientes deben imaginarse a la derecha de las primeras columnas.

Además, en este capítulo se distingue entre los tres estudios de caso que se han tratado en la parte principal y los otros cinco estudios de caso que no se han podido incluir por razones de espacio.

9.2.1 Estudios de caso utilizados en el cuerpo principal

9.2.1.1 *UN Entrepreneurship Development Programme II*

Información general					
Nombre del programa/case study	Organización	País	Periodo	Presupuesto	Descripción corta
UN Entrepreneurship Development Programme II	Organización de las Naciones Unidas	Etiopía	Julio de 2017 a diciembre de 2020	\$ 3.400.000	Formación de capacidad institucional para 2.436 alumnos (funcionarios del Estado) con el fin de mejorar los conocimientos de la estructura del Estado sobre la política de desarrollo emprendedor.
					Formación y educación de 54.728 estudiantes y trabajadores en el ámbito de la gestión empresarial y el Entrepreneurship
					Prestación de servicios de asesoramiento sobre desarrollo de negocios y mitigación de riesgos a 3.379 emprendedores
					Se han prestado servicios de asesoramiento sobre el acceso y la disponibilidad de financiación a 389 emprendedores

Problema y Instrumento usado					
Estructuras estatales y los sistemas económicos	mercados financieros e Infraestructuras	educación, investigación y conocimiento	Realidades y valores culturales	Sistemas de apoyo	Tipo de instrumento
X					Servicios de asesoramiento a los ministerios y otras instituciones estatales
		X			formación para emprendedores
				X	Servicios de asesoramiento gratuitos o de bajo coste
	X			X	Servicios de asesoramiento gratuitos o de bajo coste

<b>Evaluaciones</b>		
<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Impacto &amp; Sostenibilidad</b>
muy satisfactorio	muy satisfactorio (125%)	muy satisfactorio
muy satisfactorio	muy satisfactorio (156%)	muy satisfactorio
muy satisfactorio	satisfactorio (79,5%)	muy satisfactorio
muy satisfactorio	satisfactorio (70,8%)	muy satisfactorio

9.2.1.2 ILO Youth Entrepreneurship Facility

Información general					
Nombre del programa/case study	Organización	País	Periodo	Presupuesto	Descripción corta
ILO Youth Entrepreneurship Facility	Organización Internacional del Trabajo	Uganda	Agosto 2014 a Noviembre 2016	2.962.422 €	<p>Producción del programa de medios de comunicación "Dare to dream" (Atrévete a soñar), que cubría las historias de éxito de los fundadores ugandeses en las industrias nacionales. El programa se emitió en 3 emisoras de televisión de 11 distritos.</p> <p>reforzar los sistemas de apoyo a los emprendedores, especialmente a las organizaciones juveniles. Con la ayuda de varias rondas de propuestas y solicitudes de proyectos, se seleccionaron 63 organizaciones y se les apoyó en su trabajo con premios.</p> <p>Proporcionó a los emprendedores acceso a servicios de asesoramiento y oportunidades de financiación. Se ofreció asesoramiento a un total de 10.306 jóvenes y se establecieron 8 asociaciones con instituciones financieras locales para facilitar el acceso a la financiación de los jóvenes emprendedores.</p> <p>Programa de tutoría para jóvenes emprendedores en temas como gestión, finanzas, liderazgo y gestión de proyectos</p>

Problema y Instrumento usado					
Estructuras estatales y los sistemas económicos	mercados financieros e Infraestructuras	educación, investigación y conocimiento	Realidades y valores culturales	Sistemas de apoyo	Tipo de instrumento
			X		Campañas públicas sobre el emprendimiento
				X	Servicios de asesoramiento gratuitos o de bajo coste
				X	Servicios de asesoramiento gratuitos o de bajo coste
		X			formación para emprendedores

<b>Evaluaciones</b>				
<b>Relevancia</b>	<b>Vadilidad de diseño</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Impacto &amp; Sostenibilidad</b>
6	4	5	5	4

9.2.1.3 ILO Women's Entrepreneurship & Economic Empowerment (WED-EE)

Información general					
Nombre del programa/case study	Organización	País	Periodo	Presupuesto	Descripción corta
ILO Women's Entrepreneurship & Economic Empowerment (WED-EE)	Organización Internacional del Trabajo	Kenia, Tanzania y Uganda	2012-2015	3.000.000 €	Producción del programa de medios de comunicación "Dare to dream" (Atrévete a soñar), que cubría las historias de éxito de los fundadores ugandeses en las industrias nacionales. El programa se emitió en 3 emisoras de televisión de 11 distritos.
					garantizar que las herramientas de formación se pongan a disposición de las partes interesadas más allá de la duración del proyecto
					Promover el rendimiento empresarial de las empresas de nueva creación dirigidas por mujeres mediante medidas de formación y perfeccionamiento.

Problema y Instrumento usado					
Estructuras estatales y los sistemas económicos	mercados financieros e Infraestructuras	educación, investigación y conocimiento	Realidades y valores culturales	Sistemas de apoyo	Tipo de instrumento
			X		Campañas públicas sobre el emprendimiento
				X	formación para emprendedores
		X			formación para emprendedores

<b>Evaluaciones</b>				
Relevancia	Vadilidad de diseño	Eficiencia	Eficacia	Impacto & Sostenibilidad
5	5	5	6	5

9.2.2 Estudios de caso no utilizados en el cuerpo principal

9.2.2.1 *KfW – Promoción del sector privado en Kenia*

Información general					
Nombre del programa/case study	Organización	País	Periodo	Presupuesto	Descripción corta
"Förderung des Privatsektors in der kenianischen Landwirtschaft" (Promoción del sector privado en la agricultura keniana con el entrepreneurship)	KfW-Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania	Kenia	Marzo 2003 a Diciembre 2015	Total: 198.400.000 € Parte aleman: 66.100.000 €	Asesorar a los ministerios e instituciones públicas sobre la creación de condiciones marco para el desarrollo sostenible del entrepreneurship en la agricultura
					Asesoramiento y financiación de proyectos de mejora de las infraestructuras de riego y transporte
					Ofrecer una serie de cursos de formación y capacitación sobre gestión empresarial, marketing, teoría de la organización y buenas prácticas agrícolas.
					Promoción de las asociaciones empresariales locales, productores locales y empresas de transformación y proveedores de servicios

Problema y Instrumento usado					
Estructuras estatales y los sistemas económicos	mercados financieros e Infraestructuras	educación, investigación y conocimiento	Realidades y valores culturales	Sistemas de apoyo	Tipo de instrumento
x					Servicios de asesoramiento a los ministerios y otras instituciones estatales
	x				Financiación y construcción de infraestructuras
		x			formación para emprendedores
				x	Servicios de asesoramiento gratuitos o de bajo coste

Evaluaciones				
Relevancia	Vadilidad de diseño	Eficiencia	Eficacia	Impacto & Sostenibilidad
2	/	3	3	3
2	3	4	3	3
2	/	3	3	3
2	/	3	3	3

9.2.2.2 Estudios de caso "developp.de", "Banco Terra" y "Capital Riesgo de BIO"

Información general					
Nombre del programa/case study		País	Periodo	Presupuesto	Descripción corta
develoPPP.de Strategic Alliance Farmers as Entrepreneurs in Uganda	GIZ - Sociedad de Cooperación Internacional de Alemania	Uganda	Diciembre a Mayo 2020	7.473.213 €	Educación financiera y buenas prácticas agrícolas a través de cursos y formación para alumnos/estudiantes y personas ya empleadas
"Finanzierung einer ländlichen Mikrofinanzbank Terra" (Financiación de banco terra de microfinanciación)	KFW-Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania	Mozambique	2011 a 2013	13.560.000.00 €	Refinanciación y participación en un banco de microfinanciación en Mozambique y servicios adicionales de asesoramiento
Evaluación de las actividades de capital riesgo y capital privado	Sociedad Belga de Inversiones para los Países en Desarrollo (BIO)	África subsahariana	2019 a 2020	125.900.000.00 €	Inversiones en fondos locales de capital privado y de riesgo de menor tamaño, centrados en las PYME del África subsahariana

Problema y Instrumento usado					
Estructuras estatales y los sistemas económicos	mercados financieros e Infraestructuras	educación, investigación y conocimiento	Realidades y valores culturales	Sistemas de apoyo	Tipo de instrumento
		X			formación para emprendedores
	X				préstamos por startups
	X				Inversión de capital riesgo (refinanciación de los inversores privados)

Evaluaciones				
Relevancia	Vadilidad de diseño	Eficiencia	Eficacia	Impacto & Sostenibilidad
92	/	73	83	86
4	5	5	5	4
++	+	/	++	no data

9.2.2.3 KfW - Programa de microcréditos para empresas de nueva creación

Información general					
Nombre del programa/case study		País	Periodo	Presupuesto	Descripción corta
Programa de microcréditos para empresas de nueva creación	KfW-Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania	Ghana	2008 a 2015	5220000	Inversión de 0,92 millones de euros en un banco de microfinanciación urbano y otros 3,5 millones de euros para un fondo de refinanciación para instituciones financieras locales de Ghana. Las inversiones fueron acompañadas de servicios de asesoramiento en las respectivas instituciones. (0,8 millones Euro)

Problema y Instrumento usado					
Estructuras estatales y los sistemas económicos	mercados financieros e Infraestructuras	educación, investigación y conocimiento	Realidades y valores culturales	Sistemas de apoyo	Tipo de instrumento
	X				préstamos por startups

<b>Evaluaciones</b>				
<b>Relevancia</b>	<b>Vadilidad de diseño</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Impacto &amp; Sostenibilidad</b>
3	4	4	4	3

### **9.3 Esquemas de calificación de los informes de evaluación**

#### **9.3.1 Sistema de calificación de los informes de evaluación de la OIT y la ONU**

##### **Satisfactorio:**

6 - Muy satisfactorio: sin deficiencias

5 - satisfactorio: deficiencias menores

4 - moderadamente satisfactorio: deficiencias moderadas

##### **Insatisfactorio:**

3 - moderadamente insatisfactorio: deficiencias importantes

2 - insatisfactorio: deficiencias importantes

1 - muy insatisfactorio: deficiencias graves

#### **9.3.2 Esquema de calificación de los informes de evaluación del KfW**

Nivel 1        Muy buen resultado, superando claramente las expectativas

Nivel 2        Buen resultado, totalmente en línea con las expectativas, sin deficiencias significativas

Nivel 3        Resultado satisfactorio; por debajo de las expectativas, pero dominado por los resultados positivos

Nivel 4        Resultado insatisfactorio; claramente por debajo de las expectativas y dominado por los resultados negativos a pesar de los resultados positivos identificables

Nivel 5        Resultado claramente inadecuado; a pesar de algunos resultados parciales positivos, los resultados negativos dominan claramente

Nivel 6        El proyecto es inútil o la situación se ha deteriorado.

Los niveles 1 a 3 indican una evaluación positiva o satisfactoria, los niveles 4 a 6 una evaluación desfavorable o no satisfactoria.