



**INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO**  
**EN TÚNEZ**

LAS MUJERES Y EL USO DE LAS TIC  
EN EL DESARROLLO LOCAL

— 2018 —



ISBN: **978-84-09-06368-0**

Editado por:

**UNIVERSIDAD DE CÁDIZ**

C/ Ancha N°16, 11001, Cádiz, España

Diseñado por:

**Miriam Rivas** - Diseño web y Proyectos digitales

[www.miriamrivas.com](http://www.miriamrivas.com)

En colaboración con:

**Madeinsol** - Arte y Diseño Gráfico

[www.madeinsol.com](http://www.madeinsol.com)

**2018**

---

*Proyecto financiado 100% por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo - Consejería de Igualdad y Políticas Sociales de la Junta de Andalucía*

# INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO EN **TÚNEZ:**

Las mujeres y el uso de las TIC en el desarrollo local

---

*Editores:*

Lucía Benítez-Eyzaguirre

Marcela Iglesias-Onofrio

*Autores (por orden alfabético):*

Mohamed Belhaj

Lucía Benítez-Eyzaguirre

Benjamin Cadon

Lucía Del Moral-Espín

Fatma Ghorbel

Alexandra Haché

Aurora Hidalgo Benítez

Marcela Iglesias-Onofrio

Violeta Luque Ribelles

Leire Martín-Berdinos López

Akila Sellami Baklouti

Estrella Sendra Fernández

Teresa Suárez Martín

---



## CAPÍTULO 12.

---

### **Evaluando el proceso y los resultados: la voz de los actores del proyecto "Género, Tecnología e Innovación Social en Túnez"**

Por  
*Marcela Iglesias-Onofrio*

## 12.1. Introducción

La evaluación de un proyecto de intervención social constituye un hito importante en la medida en que nos proporciona información relevante sobre el grado de éxito de los resultados de la intervención. Aunque se apliquen indicadores y criterios de evaluación comúnmente empleados para verificar el logro de los objetivos planteados, la medición del éxito de una intervención no es tarea fácil, en particular si queremos hacerlo desde la perspectiva de las personas y del contexto en el que el proyecto ha sido desarrollado. Además, en este caso, la dificultad añadida se encuentra en que la evaluación se realiza sobre un proyecto que fue diseñado compatibilizando el Enfoque del Marco Lógico (EML) con la Investigación-Acción-Participativa (IAP), y que, gracias al uso de teorías y estrategias procedentes de la Comunicación para el Desarrollo y el Cambio Social, se ha mostrado como la fórmula ideal para combinar las exigencias de la entidad financiadora con las necesidades y deseos de la población beneficiaria.

En este sentido, la realidad del contexto, la intervención en un entorno cambiante y, sobre todo, el impulso de la participación femenina en los procesos políticos, económicos y sociales, se tomaron en cuenta para flexibilizar las condiciones impuestas desde el diseño a favor de un contexto de toma de decisiones, participado y consensuado, aplicando una metodología de IAP.

Así pues, la definición de la metodología, los contenidos y los procedimientos a través de los cuales se ha desarrollado el proyecto, ha partido de una coordinación colegiada entre la Universidad de Cádiz (UCA) y la Universidad de Sfax con la acción cooperativa y el trabajo en red. Se ha considerado como agentes de este proyecto a la comunidad universitaria, con

prioridad en las mujeres de la Universidad de Sfax; al tercer sector, a las asociaciones de distintos ámbitos de actuación; a los municipios y comunidades de origen de las estudiantes que han participado en el proyecto; y a la población en general. Las mujeres beneficiarias han formado parte de la toma de decisiones, de la atención a las necesidades sociales y de la apropiación de la formación y de las prácticas tecnológicas. Con una lógica multidimensional, la perspectiva de género ha impulsado el liderazgo de las mujeres como agentes de desarrollo local y del fortalecimiento social a través de la cooperación con organizaciones de la sociedad civil.

A fin de llevar a cabo la evaluación de los resultados y una valoración del proceso del proyecto en todas sus fases, se utilizaron como instrumentos de recogida de datos cuestionarios de evaluación que se pasaron al profesorado, a las estudiantes del curso de formación y a los asistentes a los talleres. Dichos cuestionarios se administraron en distintos momentos del proyecto de forma que se pudiera recoger las opiniones de todos los actores implicados durante la implementación de las actividades para detectar las necesidades surgidas y las propuestas de mejoras y poder corregir los aspectos que fueran necesarios durante la marcha. Por otra parte, se mantuvieron reuniones frecuentes con todos los colectivos, coordinadores, docentes y alumnas, a efectos de obtener una valoración más amplia y una retroalimentación constante. Esta metodología permitió la detección de necesidades e intercambio de propuestas y soluciones de forma conjunta y negociada entre los actores implicados en el mismo.

En este capítulo se ofrece la valoración de los actores y participantes sobre las distintas actividades realizadas y sobre el proyecto en su conjunto.

## 12.2. Instrumentos de evaluación y seguimiento del proyecto

El balance general de los resultados alcanzados por el proyecto y de su proceso se realiza de acuerdo con la particularidad de que integra los enfoques de evaluación de dos tipos de diseño de proyectos. Por un lado, y atendiendo a los requisitos de la entidad financiadora, su formulación responde al EML y, cuenta con una Matriz de Planificación del Proyecto (MPP), en la que vienen determinados los objetivos, actividades, indicadores y fuentes de verificación para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del mismo, en función de los resultados planificados. Por otro lado, se recurre a la IAP para desarrollar las fases de intervención en la comunidad local, para el logro de una perspectiva realista situada en contexto y atendiendo a las necesidades sociales y humanas de las beneficiarias y de las entidades. Mientras que en el EML la evaluación es un proceso ya integrado que se realiza de forma paralela al proyecto, se aplica sobre la MPP y se orienta a la evaluación de resultados siguiendo los criterios clásicos de eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad (entre otros), en la IAP, la evaluación se concibe como un ámbito más de la participación y del aprendizaje, siendo su grado de formalización mucho menor. En este segundo caso se trata de un proceso continuo de reflexión sobre la acción que se va llevando a cabo entre todos los actores del proyecto (y no solo los expertos) de forma que pueda ser reorientada en caso de necesidad (Callejo y Viedma, 2005: 200).

A efectos de ofrecer una valoración general de los resultados y del proceso se recurre a la explotación de datos obtenidos a través de los cuestionarios de evaluación que se pasaron a los docentes y alumnas del curso de formación. Después de finalizar cada curso de formación, alumnas y docentes cumplimentaron

un cuestionario online para opinar y evaluar la marcha de la actividad y, a su vez, poder detectar las necesidades surgidas y las mejoras a realizar. De esta forma, según la metodología de participación-acción, dinámica, flexible y realimentadora, todos los agentes de la formación pudieron participar en su evaluación y en las propuestas de mejora (Alguacil, et.al.: 2006).

La opinión del profesorado se recogió en un breve informe, con redacción libre y abierta, sobre la experiencia de formación en el entorno presencial y virtual. Por otra parte, se les solicitó que completaran un cuestionario online de preguntas con escala Likert en el que valoraran:

a) **El desarrollo de la actividad formativa** (cumplimiento de los objetivos previstos, adecuación de recursos didácticos, satisfacción con el trabajo realizado y con los resultados, etc.).

b) **La participación de las asistentes al curso** (actitud participativa e implicación del grupo, comunicación y relación con el alumnado, interés del grupo...).

c) **La organización del curso** (coordinación y cooperación recibida por el personal técnico, información recibida, satisfacción con la organización).

d) **Las instalaciones.** La tasa de respuesta del cuestionario al profesorado fue del 100 %. Además, los docentes tuvieron charlas informales de carácter presencial con el equipo técnico en Sfax y virtual con los coordinadores del proyecto a partir de las cuales se recogieron las percepciones, comentarios y sugerencias de mejora.

A las alumnas formadas se les envió un cuestionario online al término de cada uno de los 9 cursos de formación con objeto de recabar la valoración desagregada de cada curso y de cada

formador. El cuestionario contenía preguntas con escala Likert para valorar:

a) **Los contenidos del curso** (interés de los temas abordados, contenidos teóricos, aplicabilidad de los ejemplos prácticos).

b) **La metodología de enseñanza del docente** (conocimiento de los temas expuestos, claridad en la explicación).

c) **El grupo de alumnas** (participación activa, interés manifiesto, clima del aula y comunicación entre el alumnado).

d) **La organización del curso** (documentación recibida, horario del curso, instalaciones trato del equipo organizador).

e) **La valoración global del curso**, y, por último, una pregunta abierta para comentarios y sugerencias.

Al final del proyecto, una vez concluida la formación, el diseño y celebración de los talleres, se les pidió que completaran un cuestionario global que incorporaba además preguntas abiertas relacionadas con las dos fases del proyecto, la formación recibida, y los talleres impartidos. La tasa de respuesta del cuestionario global a las alumnas formadas fue del 92 % (respondieron 23 sobre un total de 25).

En cuanto al curso de formación, se les preguntó sobre la contribución del mismo en su trayectoria personal y profesional: qué habían aprendido, en qué grado valoraban que las expectativas sobre el curso habían sido cumplidas y en cuales no, los puntos fuertes y débiles de la formación recibida, la necesidad o no de completar la formación con otra actividad y los beneficios personales y profesionales obtenidos.

En relación a los talleres diseñados e impartidos se quería conocer qué les había aportado la experiencia como formadoras, si una vez celebrado el taller hubieran modificado alguna cuestión respecto al planteamiento inicial del mismo, y sobre la experiencia y resultados del contacto que mantuvieron con las asociaciones y con personas externas a su ámbito personal, académico y/o profesional.

Las percepciones y valoraciones de las alumnas acerca del desarrollo de las tres fases del proyecto (formación, diseño e impartición de talleres) se completaron con tres reuniones formales con el equipo técnico y los coordinadores del proyecto, una inicial al comienzo del mismo a fin de presentar los objetivos y fases del proyecto y conocer las expectativas de las estudiantes, otra al finalizar el curso de formación con las alumnas y las asociaciones locales con objeto de aclarar dudas sobre la segunda y tercera fase de diseño e impartición de los talleres, y una tercera para la exposición de los programas de los talleres por parte de las alumnas y la valoración y recomendaciones de mejora por parte del equipo coordinador. Además, se celebraron varias charlas informales durante el desarrollo de todo el proyecto. Todos estos mecanismos permitieron una comunicación fluida y constante entre los participantes del proyecto, garantizando el seguimiento del proceso de investigación-acción para convertirse en la esencia del ciclo de reflexión-acción-reflexión. Tal como señala Latorre (2005: 82):

*La reflexión constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación-acción y no es una fase aislada ni algo que ocurre al final del proyecto, sino una tarea que se realiza durante toda la ejecución del mismo.*

Durante el diseño de los talleres, las alumnas que actuaron como formadoras tuvieron la autonomía para trabajar de manera colaborativa y conjunta con las asociaciones de las comunidades

locales sobre las necesidades e intereses para orientar los contenidos de esta formación. Esto les permitió afrontar el reto de la transferencia, la apropiación y el empoderamiento femenino ante las tecnologías y las prácticas sociales interactivas y abiertas, además de lograr un papel relevante como interlocutoras ante las asociaciones civiles de gran importancia, desde la perspectiva de género. Es en esta fase cuando las alumnas formadoras impulsan, dinamizan y se apropian del proceso de investigación-acción, para diseñar y ejecutar los talleres a partir de la relación con el colectivo de la asociación elegida. De ahí que la IAP se entienda a la vez como un método de investigación y un proceso de intervención social, que tiene por objetivo proporcionar a la comunidad recursos para poner en marcha acciones que contribuyan a resolver necesidades identificadas por la propia población como relevantes.

*“A lo largo de este proceso se articulan procedimientos consensuados y participativos que permiten a la gente alcanzar tres metas principales: investigar sobre sus problemas, formular interpretaciones y análisis sobre su situación, y finalmente elaborar planes para resolverlos”* (Francés, 2015: 57).

Los talleres fueron evaluados por los asistentes en base a un cuestionario diseñado *ad-hoc* por cada grupo de formadoras sobre la actividad que se había desarrollado. De esta manera, la retroalimentación de las personas asistentes a los talleres permitió a las beneficiarias de primer orden contar con otro elemento más para la reflexión y el aprendizaje, cuestión que se visualiza al analizar sus valoraciones al final del proyecto.

## 12.3. Resultados, limitaciones y valoración del proceso

La primera fase del proyecto, la capacitación de mujeres estudiantes y empresarias tunecinas a partir de la formación de 216 horas para la obtención del diploma de ‘Agente de dinamización social’, gestión de tecnologías e innovación social), se cumplió según el diseño inicial. Los 9 cursos de formación fueron impartidos y evaluados en tiempo y forma y se ha obtenido una valoración satisfactoria tanto por parte de las alumnas como de las formadoras, tal como se puede constatar en los siguientes apartados. Como uno de los principales logros del proyecto cabe subrayar la cohesión del grupo de alumnas, su compañerismo e implicación en el proyecto, que posibilitaron un muy buen ambiente en clase y una relación de confianza mútua con la técnico en terreno y con el equipo de coordinación local.

Durante la ejecución del proyecto se detectaron ciertas limitaciones que derivaron en leves modificaciones de lo planificado y que comentamos a continuación. En el proceso de selección de las alumnas como primeras beneficiarias de la formación, si bien inicialmente se había previsto una proporción 50 %-50 % entre alumnas de posgrado de la Universidad y jóvenes emprendedoras y/o empresarias, las solicitudes recibidas motivaron que la gran mayoría de las alumnas fueran de la Universidad de Sfax. De las 30 alumnas que comenzaron el curso, fueron 25 quienes lo concluyeron, 21 estudiantes y 4 emprendedoras. Durante la primera semana de la formación algunas alumnas abandonaron el curso debido a la dificultad que la carga horaria presencial del mismo les suponía para conciliar con la vida familiar y, en algunos casos, laboral.

Algunos de los inconvenientes técnicos y de gestión detectados y solucionados de la mejor manera posible fueron: problemas

con la conexión inalámbrica a Internet en el aula que se solventó con un módem aunque en ocasiones la conexión era lenta; la dificultad en el trato directo con los proveedores tunecinos para las reservas de hotel y compra de material de papelería por parte de la técnico española en el terreno lo cual obligó a contar con un intermediario tunecino de la Universidad de Sfax para dichas gestiones; y cierta lentitud a la hora de imputar los pagos por parte de la administración económica de la UCA debido a los requisitos normativos para la gestión de facturas con proveedores del extranjero. También se tuvo que hacer frente al reto de gestionar de manera conjunta el tiempo disponible para la ejecución del proyecto y los “tiempos de la burocracia” de las instituciones implicadas, en este caso las universidades y la entidad financiadora, a la hora de tramitar las autorizaciones oportunas para ciertas modificaciones de actividades y partidas presupuestarias que fueron surgiendo con la marcha del proyecto.

Desde el punto de vista formativo, se ha planteado que algunos docentes podrían haberse esforzado más en adaptar el contenido de sus clases al contexto tunecino con objeto de captar un mayor interés por parte de algunas alumnas:

*“Algunos/as formadores/as no han hecho búsquedas básicas sobre la realidad tunecina (digital, social y empresarial) por lo que algunas teorías y ejemplos fueron inútiles”.*

Por otro lado, la falta de puntualidad de las alumnas en ciertas sesiones obligó a algunos de los profesores a comenzar las clases más tarde del horario previsto o a tener que realizar un repaso de lo visto a primera hora de la mañana para que las alumnas que se incorporaban tarde no se sintieran perdidas. La solución adoptada en este último caso fue la de recurrir a alumnas voluntarias que explicasen a sus compañeras de forma resumida los contenidos abordados lo cual les permitió repararlos y asimilarlos mejor y poner en práctica la competencia pedagógica.



Cabe destacar que la presencia del equipo técnico en el terreno y del equipo de coordinación local en el día a día de la formación permitió recoger y dar solución a las necesidades surgidas, lo cual se constata en las valoraciones y el agradecimiento tanto de las alumnas como de los docentes.

En la segunda fase del proyecto, estaba previsto el diseño de talleres negociados con las asociaciones locales a través de un proceso de investigación-acción participativo. Las alumnas formadas conformaron 8 grupos. Dos grupos (Grupos 4 y 5) decidieron colaborar para el diseño de un mismo taller que impartirían en dos asociaciones locales diferentes, al haber detectado necesidades similares durante sus encuentros con estas entidades. Tras la correspondiente evaluación por parte de los coordinadores del proyecto, se determinó que los 8 talleres cumplían con los requisitos de calidad exigidos y por lo tanto, se impartieron en asociaciones locales de Sfax durante los meses de junio y julio de 2018.

En el Capítulo 11 se puede constatar el proceso participativo llevado a cabo por cada uno de los grupos de alumnas con las entidades locales, así como la temática de los talleres, la metodología y los recursos pedagógicos utilizados, etc. Los talleres tuvieron como público destinatario en su gran mayoría mujeres, con diferente edad y nivel socio-educativo, desde grupos de jóvenes hasta mujeres mayores. La formación, a través de los talleres, alcanzó a 101 personas. Asistieron una media de 15 personas por taller, lo cual ha facilitado un trabajo y un seguimiento más personalizado. Los talleres integraron principalmente contenidos relacionados con la comunicación y la cultura digital aplicados al emprendimiento y a la innovación social, la promoción de proyectos asociativos en el marco de la economía colaborativa y solidaria y la gestión de las emociones en la intervención social.

## 12.4. La voz de las docentes

La opinión de las docentes se recogió a través de una encuesta y del informe de docencia que ofrecieron tras finalizar el curso que impartieron. Su valoración fue muy positiva ya que afirmaron haber podido alcanzar los objetivos previstos en cada curso (6 de los 9 formadores calificaron este apartado como “excelente” y 3 como “satisfactorio”) y el desarrollo de la metodología de una forma adecuada. Respecto a los resultados obtenidos, para cuatro de ellas fueron “excelentes”, para otras cuatro “satisfactorios” y una lo calificó de insuficiente aclarando que se refiere al nivel de algunos trabajos de evaluación grupales que las alumnas presentaron en su materia, sugiriendo que la razón puede haber sido la falta de tiempo para dedicarse al mismo.

En términos generales, el profesorado opina que el grado de participación e implicación del grupo de alumnas fue alto: cinco lo califican como “excelente” y cuatro como “satisfactorio”. La misma valoración se refleja en cuanto a su percepción sobre el grado de interés de las alumnas por las materias impartidas y en el ítem sobre la comunicación y relación del docente con las estudiantes. Una de las docentes comenta:

*“Gran motivación por gran parte de las alumnas, así como un gran nivel de reflexión, conocimientos y competencias. Buen ambiente y el impulso para empujar al trabajo entre unas y otras”.*

En algunas sesiones puntuales, una docente comentó que la diversidad lingüística complicaba la realización de los ejercicios prácticos, cuestión que se resolvió alternando entre el francés, el inglés y el árabe, puesto que el objetivo era la práctica de las competencias pedagógicas.

La metodología docente, dinámica y participativa, redundó en un mayor grado de integración entre las alumnas que potenció el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo. En palabras de dos profesoras:

*“Los resultados fueron muy satisfactorios, dado que el grado de motivación y la pluralidad de voces a la hora de participar fueron aumentando a lo largo de las cuatro sesiones. Para esto fue clave la metodología participativa, interactiva y colaborativa sugerida por la profesora, coherente con el propio lenguaje digital, interactivo y multifuncional, una idea clave que han aprendido las estudiantes, tal como demuestran sus respectivos trabajos de evaluación. Estos presentan ideas brillantes, acorde con las que surgían de los ejercicios y debates de clase. Cada sesión terminaba con conclusiones extraídas de las propias alumnas a partir de las preguntas guiadas y los ejercicios prácticos, que eran después integradas a la presentación Power Point de la profesora y subidas al Campus Virtual, haciendo de las alumnas agentes activas de la generación de conocimiento e inspirando un espíritu colaborativo de intercambio. Las alumnas destacaron que eran escuchadas y que sus opiniones y comentarios eran tenidos en cuenta, en contraste con un sistema en que no pueden hacer críticas de lo que se imparte por los docentes”.*

*“La formación ha sido desarrollada de manera muy participativa. Las actividades se han realizado de manera grupal en todo momento, fomentando el trabajo en equipo y el liderazgo horizontal”.*

Uno de los docentes destaca la plataforma virtual como un recurso de suma utilidad para coordinarse con el resto del profesorado sobre el contenido a impartir y evitar solapamientos:

*“Para mí, el uso de la plataforma en línea era, bastante eficaz, sobre todo, para poder consultar las clases de otros participantes para así ponernos de acuerdo en los contenidos y evitar redundancias”.*

Otra profesora aconsejó incorporar en el curso un mayor contenido sobre género y teorías feministas, puesto que considera que es un conocimiento necesario para abordar los temas de discriminación y violencia de género. También sugirió que la materia de “Vida privada y seguridad en las TIC desde una perspectiva de género” debería impartirse justo a continuación del curso “Software libre y cultura digital”, ambos al inicio del curso de formación, ya que son temáticamente afines y es una forma de que las alumnas conozcan los riesgos y peligros de la utilización de las TIC y la manera de prevenirlos desde el principio.

En cuanto a la cooperación recibida por parte del personal técnico y el grado de satisfacción con la organización en general, ocho docentes lo valoran como “excelente” y uno, como “satisfactoria”.

A la hora de valorar las instalaciones, una profesora sugirió disponer de un aula de informática para realizar ejercicios prácticos en ordenadores fijos que cuenten con los programas de software adecuados y con una más rápida conexión a Internet. Otros dos profesores señalaron que sería interesante que cada alumno tuviera un ordenador conectado a Internet para realizar ejercicios prácticos y búsquedas individuales y colectivas en el aula. Otra docente indicó la necesidad de altavoces con mayor potencia en el aula para asegurar una correcta recepción de los recursos audiovisuales. Respecto a la comodidad de las instalaciones, la disposición del mobiliario, la luminosidad, la ventilación, el silencio y la seguridad, todos son valorados como muy adecuados.

## 12.5. La voz de las alumnas formadas: las mujeres protagonistas del proyecto

En un proyecto de intervención social y transferencia como el que se ha desarrollado aquí, siguiendo una metodología de IAP, la voz de las mujeres beneficiarias de primer orden, protagonistas del proyecto en su conjunto, se hizo sentir desde el primer día. En el marco del Acto de inauguración y presentación del proyecto en la Universidad de Sfax, se celebró un taller práctico con dinámicas grupales para conocer sus expectativas personales y profesionales, individuales y respecto al grupo y aquello que tenían pensado aportar al proyecto. Dinamizaron el taller las coordinadoras españolas y tunecinas con el apoyo de la técnico española en el terreno.

Respecto a las expectativas individuales, las alumnas manifestaron interés por obtener una excelente formación, adquirir y desarrollar nuevas competencias técnicas y profesionales y generar nuevas ideas en relación al mundo asociativo y empresarial. Por otra parte, y como hecho a destacar, expresan el deseo de convertirse en mujeres de negocios, emprender su propio proyecto, ser líderes en el mundo asociativo, mujeres exitosas en lo profesional y en lo personal, mujeres libres y activas de su sociedad. En sus propias palabras:

*“Convertirse en mujer de negocios”, “Quiero ser una mujer poderosa con su propia empresa”, “Una mujer emprendedora (líder) en el mundo asociativo”, “Lograr crear mi propio proyecto”, “Ser una mujer libre y activa en la vida social”, “Tener éxito en mi vida profesional y familiar”.*

Sus palabras dan cuenta del nivel de empoderamiento que

presentan la mayoría de las estudiantes incluso antes de comenzar el proyecto y de su intención de proyectarse profesionalmente como emprendedoras con un fuerte compromiso con la vida asociativa de su comunidad.

Las expectativas grupales se refieren a, por una parte, el deseo de aprender de las experiencias de sus compañeras y, por otro, a compartir sus propias ideas y conocimientos, todo ello en un contexto de aprendizaje colectivo e interactivo, de trabajo en equipo. Muchas estudiantes señalan como expectativa la de generar una red de contactos profesional pero también personal, con nuevas amistades. Algunas también expresan el deseo de contribuir al cambio de mentalidad y de implementar proyectos que deriven en un cambio significativo con un impacto a largo plazo. Así lo manifiestan:

*“Quiero compartir mis ideas con el grupo, aprender de las experiencias de los demás”, “Tener una nueva familia, nuevos amigos, un grupo de empresarias poderosas”, “Crear mi red profesional con las estudiantes, así como con las asociaciones”, “Me gustaría tener un impacto a largo plazo y cambiar las mentalidades”.*

En cuanto a lo que pretenden aportar al proyecto, coinciden en señalar: colaboración, dinamismo, motivación, trabajo en equipo, espíritu de liderazgo, energía positiva, conocimientos y experiencias.

La encuesta final realizada por las alumnas al finalizar el proyecto nos proporciona información muy relevante para verificar en qué medida sus expectativas han sido cumplidas. Según los datos obtenidos, el proyecto completo ha sido valorado en promedio con un 8,5 sobre 10 puntos. Respecto a las expectativas iniciales, un 43,5 % señala que el proyecto estuvo a la altura de lo esperado mientras que para un 21,7 % estuvieron por encima de las

expectativas iniciales y para un 26,1 % muy por encima.

La formación recibida en la primera fase del proyecto fue valorada por las alumnas en las encuestas en función del interés de los temas abordados con un 8 de media y la proximidad de los contenidos a la realidad recibe un 7,9 sobre 10 puntos. Las alumnas valoraron a las formadoras por el nivel de conocimiento de las materias abordadas con 7,9 puntos de media, la claridad de la exposición con 7,7 y la claridad de los ejemplos con 8,1 sobre 10 puntos.

Ante la pregunta sobre qué aprendieron en el curso de formación, varias de las alumnas hacen referencia a la obtención de nuevos conceptos relacionados con la tecnología, en particular con la ciberseguridad, la economía colaborativa y la innovación social: *“He tenido la suerte de aprender nuevas nociones (desarrollo e innovación social) y, sobre todo, he adquirido nuevas herramientas para ser agente de dinamización social”, “Informaciones nuevas respecto a la tecnología y, sobre todo, a la ciberseguridad”,* lo cual demuestra la necesidad de incorporar formación sobre estas temáticas en el ámbito universitario. Además, señalan haber aprendido y trabajado diversas competencias profesionales como las habilidades comunicativas, el trabajo en equipo, la capacidad de análisis crítico, la gestión de las emociones y nuevas estrategias de enseñanza:

*“Una caja de herramientas completa para progresar en la vida empresarial”, “Hablar en público, cómo sentirse segura, cómo usar internet positivamente, cómo aceptar mis emociones para desarrollar una nueva inteligencia”, “La comunicación y el trabajo en grupo”, “Desarrollo del pensamiento analítico”.*

Como puntos fuertes de la formación las alumnas identificaron:

*“la mayoría de los docentes era experto en sus materias, lo que aumentó nuestra concentración, motivación (...) el método de enseñanza dinámica (...) los formadores eran, en general, muy agradables y ¡tenían el don de enseñar!”, “contenido variado”, “talleres innovadores”, “diversidad del perfil de los participantes”, “organización y puesta al día de la plataforma, los talleres prácticos”, “la construcción de nuevas relaciones”. “Un programa extensivo que cubre todos los aspectos requeridos en la vida empresarial (competencias sociales, técnicas, personales...), basado en un reparto muy eficaz (4 días/9 semanas). Otro punto fuerte es la diversidad semanal de los formadores, así como el trabajo profesional de la coordinación, incluida la técnico que se hizo cargo de todos los detalles que tenían que ver con las participantes”.*

Entre los puntos débiles, las alumnas señalaron que la metodología aplicada por algunos docentes no resultó lo interactiva y dinámica que se esperaba, así como que hubiesen deseado una mayor coordinación entre los profesores del curso para evitar cierta repetición de contenido.

Una de las alumnas comentó que le hubiese gustado diseñar un proyecto de intervención con la asociación civil y no únicamente un taller formativo, lo cual nos hace reflexionar sobre la posibilidad de incorporar esta actividad en proyectos futuros.

*“La organización del proyecto era perfecta; la calidad de los/as formadores/as era fabulosa (más allá de mis expectativas). La única parte que no alcanzó mis expectativas fue que, después de la formación, yo pensaba que íbamos a hacer un proyecto real con la asociación y no sólo unas prácticas. Aun así, fue una experiencia increíble”.*

Otra de las alumnas recalcó la importancia de seguir formándose de manera continuada sobre los temas del curso y en este sentido considera que debería plantearse un segundo curso de formación pasado un año destinado a las primeras beneficiarias:

*“La formación me parece perfecta, excepto que en algunos temas debería haber una formación continua. La evolución y la innovación se juegan a largo plazo. Por eso propongo una segunda sesión de formación dentro de un año, por ejemplo, para las beneficiarias del proyecto”.*

Entre los beneficios personales y profesionales obtenidos durante el curso de formación destacan la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias, de competencias profesionales como el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la comunicación oral, el manejo de grupos, nuevas técnicas de enseñanza, la apertura cultural y la integración en la vida asociativa.

*“A nivel personal, he conocido a mucha gente, una selección de estudiantes súper majas. También he conocido nuevas asociaciones y me he integrado más en el mundo asociativo, estoy pensando en hacer unas prácticas con ellos. A nivel profesional, los módulos que hemos hecho corresponden perfectamente a mis necesidades. ¡Noto ya la diferencia del antes y el después de la formación!”*

*“Pues bien, la formación resume un montón de cosas que quería estudiar en la universidad, pero que nunca he hecho. En un plano personal, he alcanzado el punto en el que sé que el emprendimiento social es lo mío. Por ello, estoy totalmente satisfecha en el plan personal y profesional”.*

*“Beneficios personales: la paciencia, perseverancia, el espíritu de grupo; beneficios profesionales: cómo dirigir un proyecto, nociones de economía colaborativa, estrategias de marketing digital...”.*

*“La apertura a otras culturas y a nuevos conocimientos”.*

*“Nuevos conocimientos que me han formado y me han ayudado a formar a otras personas”.*

Es interesante el hecho de que varias alumnas comentan que el curso formativo les ha permitido obtener un mayor autoconocimiento y reforzar la confianza en sí mismas:

*“Otra experiencia y otra aventura que me ha ayudado, además, a descubrirme a mí misma, mis puntos débiles y mis puntos fuertes”.*

Las estudiantes destacaron la participación activa y el interés manifiesto del grupo con un 7,5 respectivamente y el clima en el aula con 7,7 puntos de media, mientras que la comunicación entre las propias estudiantes recibió un 7,8. En cuanto a las instalaciones y el equipamiento técnico, fueron puntuados con 8,4 puntos de media y el horario del curso con 7,8 puntos. Mientras un 60,9 % de las estudiantes considera que la duración del curso ha sido suficiente, el 26,1 % señala que ha sido largo y un 13 % que fue corto. Por último, valoran con 8,9 puntos de media el trato recibido por parte del personal de la organización.

## 12.6. La voz de las alumnas en su rol de formadoras: su experiencia en los talleres celebrados en las asociaciones locales

Durante la segunda fase del proyecto, las alumnas formadas debían diseñar, de manera participativa junto a la asociación local que hubieran elegido, un taller de formación para impartir a las socias de la asociación o a otros colectivos beneficiarios

de las actividades de la entidad. Se diseñaron 8 talleres que se desarrollaron en los meses de junio y julio de 2018, durante la tercera y última fase del proyecto.

Las estudiantes, como beneficiarias de primer nivel y en esta etapa como formadoras, evaluaron los talleres que diseñaron e impartieron a partir de la experiencia vivida. En términos de los objetivos alcanzados en cada uno de sus respectivos talleres, 8 de las alumnas formadoras se manifestaron muy satisfechas, 10 satisfechas y 5 normal. Sobre el nivel de satisfacción con el trabajo realizado, 9 se mostraron muy satisfechas, 11 satisfechas y 3 normal. En cuanto al grado de satisfacción con los resultados obtenidos, 10 estuvieron muy satisfechas, 9 satisfechas y 4 normal.

En la valoración del grupo de participantes en los talleres, 11 manifestaron estar muy satisfechas por el interés mostrado por las asistentes, 8 satisfechas, 3 normal y 1 regular. La implicación de las asistentes la valoraron en términos similares: 7 expresaron estar muy satisfechas, 12 satisfechas y 4 normal.

La experiencia como formadoras de los talleres les reportó beneficios en términos de:

*“La gestión del tiempo a lo largo del taller”, “Saber ser flexible y esperarse imprevistos como la disponibilidad de los demás, los horarios, etc.”, “Controlar la clase, sobre todo, cuando se introduce un debate”, “Controlar sus reacciones y su comportamiento [de los participantes]”, “Saber captar la atención del auditorio, poner ejemplos reales y que les lleguen, utilizar métodos dinámicos para enseñar, actividades, rompehielos al principio de las sesiones, debates, etc.”.*

Pero también contribuyó al empoderamiento como mujeres profesionales capaces de transferir sus conocimientos técnicos a colectivos destinatarios que a priori pueden resultar más complejos, como mujeres mayores de edad o de clases sociales diferentes. Tras la experiencia, afirman haberse sentido satisfechas de haber podido afrontar con éxito las dificultades, reforzando la confianza en sí mismas, la capacidad de auto-gestión y autocrítica. En palabras de las estudiantes:

*“La oportunidad de ser una formadora me ha ayudado a confiar más en mí misma y a no dudar en hacer algo nuevo para adquirir experiencia, aunque hubiera dificultades. Es necesario ver la oportunidad en todas las dificultades”.*

*“Y he aprendido cómo formar a personas de edades y categorías diferentes a mí”.*

*“Enseñar a mujeres mayores y que estaban pez en informática”.*

*“Confianza en sí mismo, me siento capaz de formar con éxito, sin ninguna duda. Un sentimiento de satisfacción y una experiencia que desarrolla la confianza en uno mismo”.*

*“El desarrollo de la escucha activa y de la capacidad de reactivación, la autogestión y la auto-mejora haciendo positiva la autocrítica”.*

Del contacto con las asociaciones y con personas ajenas al contexto personal, académico y/o profesional, identifican como principales aportes: conocer de cerca el trabajo de las asociaciones y su potencial como actores que contribuyen al desarrollo local, la posibilidad de experimentar la innovación social en el ámbito asociativo interactuando con sus miembros de forma

colaborativa y empática, aumentar su red de contactos personales y profesionales y hacer nuevas amistades. Así lo expresaron:

*"Nuevas ideas, una gran oportunidad de trabajo con las asociaciones sobre temas innovadores".*

*"Me ha permitido poder llegar a la necesidad de los miembros de la asociación, lo que nos ha ayudado a preparar un taller bien enfocado".*

*"A través de las asociaciones, también he tenido varios contactos con los miembros. Estoy pensando incluso en hacer unas prácticas con ellos".*

*"Saber más sobre el ámbito asociativo".*

*"Implantar el concepto de innovación social en la asociación".*

*"Mucha tolerancia, paciencia y el sentido de la escucha".*

*"La necesidad de salir de mi zona de confort para ampliar mi red tanto personal como profesional".*

*"Más red de contactos y de intercambio".*

*"Más capital relacional e, incluso, mejora de la lengua".*

*"Nuevas amistades".*

## 12.7. La voz de las coordinadoras y del equipo técnico del proyecto

El tipo de actividades previstas en el proyecto y el período de ejecución del mismo requirió del contacto diario de los miembros del equipo coordinador y técnico en España y en Túnez. Para facilitar la comunicación cotidiana y agilizar el proceso de toma de decisiones y la resolución de las cuestiones que se iban presentado, se utilizó la aplicación Slack como canal de comunicación interno, y Google Drive como espacio para la edición conjunta de documentos y para el archivo de toda la documentación del proyecto. Asimismo, se llevaron a cabo reuniones presenciales y virtuales fundamentalmente al inicio de cada una de las tres fases del proyecto y al término del mismo.

El equipo de coordinación y técnico hispano-tunecino se ha mostrado muy satisfecho con los resultados del proyecto. El equipo español ha visto superadas las expectativas de mejora respecto al proyecto que se desarrolló en Marruecos el curso precedente. Evidentemente, el cambio de contexto y de actores han hecho surgir otro tipo de dificultades y limitaciones que se han ido solventando y que forman parte del aprendizaje permanente.

Todos los miembros del equipo de coordinación y técnico coinciden en destacar que ha sido muy gratificante desarrollar el proyecto en un ambiente de trabajo colaborativo de apoyo mutuo en el que ha tenido un papel clave la presencia de la técnico española en la Universidad de Sfax, María Rubio. Y no sólo en cuanto al apoyo brindado a las docentes y a las alumnas durante el curso formativo, sino por haber ejercido el rol de enlace con otras entidades que manifestaron interés por el proyecto en el transcurso del mismo.

La difusión diaria de las actividades del proyecto en las redes sociales y la participación en eventos a los que fuimos invitados como el “Salon des Femmes Chefs d’Entreprise-Jornada de Foro Económico”, organizado por la Association des Femmes Chefs d’Entreprise el 14 de febrero en Sfax, y UNIVEXPO, organizado por la Universidad de Sfax el 9 y 10 de julio, contribuyeron a generar sinergias para la posible colaboración en futuros proyectos con otros actores. De hecho, el Ministerio de la Mujer, la Familia, la Infancia y las Personas Mayores de Túnez ha ofrecido su apoyo para colaborar en el proyecto y envió a una técnica a presentar el programa de emprendimiento femenino RAÏDA a las alumnas del curso en la Universidad de Sfax el 4 de abril 2018.

Además, la Embajada española en Túnez tuvo presencia en la sesión de clausura de la primera fase del proyecto el 5 de abril y tanto el Responsable de Programas de la Cooperación española como el Cónsul español han manifestado su interés en el proyecto. Tal como señalan las coordinadoras tunecinas, todos estos contactos han permitido “una apertura de horizontes para la Universidad de Sfax”. También es de reseñar el interés demostrado por otras universidades tunecinas que, al conocer el proyecto, han solicitado que se desarrolle en sus centros. En este sentido, la UCA y la Universidad de Sfax están trabajando en la propuesta de un proyecto más amplio y ambicioso, incluyendo a otras universidades y entidades gubernamentales, para presentar en una convocatoria de la Unión Europea.

El equipo de coordinación tunecino también ha recalado que el proyecto no sólo ha permitido afianzar el trabajo colaborativo académico entre ambas universidades a través de la formación, sino que ha posibilitado el acercamiento y la transferencia a la sociedad civil al contar con acciones desarrolladas con y para las asociaciones locales.

## 12.8. Un proyecto mejorado y replicable

La ejecución del proyecto en la Universidad de Sfax (Túnez) en el curso académico 2017-2018 demuestra el éxito de su replicabilidad puesto que constituye la segunda puesta en marcha del proyecto original, adaptado y mejorado, que se implementó en la Universidad Abdelmalek Essaâdi, en Tánger (Marruecos) durante el curso 2016-2017.

Como hemos visto, el interés despertado en otros actores locales y centrales tanto en Túnez como en España, abre una nueva vía de colaboración para diseñar un proyecto más amplio, que incorporará los aprendizajes y la experiencia cosechados durante el desarrollo de las dos primeras ediciones, así como nuevas propuestas que vienen de la mano de los nuevos agentes que participarán en el consorcio.

Está claro que la cooperación internacional interuniversitaria planteada desde un enfoque integral que incluye acciones de formación, investigación y transferencia, y que a su vez incorpora en sus proyectos a otros actores públicos, privados y del tercer sector, constituye una pieza clave para fomentar la innovación y la transformación social. En este sentido, coincidimos con Melero & Fleitas (2015: 223) al resaltar el papel de las universidades como agentes que contribuyen a apoyar procesos de IAP, impulsando el intercambio docente, metodológico y de buenas prácticas -como lo hemos podido constatar a lo largo del curso de formación impartido- y más importante aún, sus acciones se proyectan más allá de los muros universitarios para servir de acompañamiento en la transformación de las comunidades locales—en nuestro caso a través de la identificación de necesidades, el diseño participativo y la impartición de los talleres en las asociaciones locales-.



Los resultados del proyecto en Túnez nos reafirman en la apuesta metodológica de combinar los dos enfoques de proyectos: el EML y la IAP. Por una parte, porque el empoderamiento de las mujeres no hubiese podido tener lugar si no se les reconocía como agentes activos en el proceso, con autonomía para la toma de decisiones y la acción. Ello supuso contar con cierto nivel de incertidumbre en el diseño del proyecto, y por ende, obligó a realizar una evaluación de proceso. Como exponen Preskill & Beer (2012: 21):

*“Los conocimientos y la claridad proporcionados por la evaluación desarrolladora - sobre la influencia y los efectos de una innovación social—hacen que sea más probable que se alcancen los objetivos de la intervención”.*

Por otra parte, el proyecto se ha transformado en un proceso constante de enseñanza-aprendizaje, tanto en el ámbito de la educación formal como en los ámbitos no formales e informales de la educación, que como indican Paredes & Castillo (2018: 46) incorpora aspectos de la educación popular y de adultos, lo cual se ha podido observar en los talleres que las alumnas formadas impartieron a mujeres mayores y con escasa alfabetización digital. El sentimiento de superación, la satisfacción y el cambio personal y colectivo experimentado y reconocido por las primeras beneficiarias son muestra del éxito de la aplicación de un proceso de IAP:

*“El punto más importante es el impacto en los candidatos del taller realizado y el hecho de que se haya alcanzado su satisfacción es muy motivador”.*

Aunque es relativamente pronto para evaluar el impacto del proyecto en términos de transformación social, la transferencia y diseminación de conocimientos y recursos sobre comunicación, emprendimiento e innovación social es un hecho irrefutable: la

ciudad de Sfax cuenta ahora con 25 mujeres profesionales “agentes de dinamización social, gestión de tecnologías e innovación social”, quienes han formado a su vez a 101 ciudadanas de la colectividad local. He aquí uno de los principales valores añadidos del proyecto: su efecto multiplicador, que esperamos conduzca a la sostenibilidad de los primeros resultados y acciones iniciados en el marco de este proyecto.

## 12.9. Bibliografía

- Alguacil Gómez, J. et. al. (2006). Investigación-acción participativa en el barrio de San Cristóbal de los Ángeles (distrito de Villaverde, Madrid). *Cuadernos de Trabajo Social* (19) 331-346. URL: <https://goo.gl/syRD3s>
- Callejo Gallego, J. & Viedma Rojas, A. (2006). *Proyectos y estrategias de Investigación Social: la perspectiva de la intervención*. Madrid: McGRAW-Hill/Interamericana de España S.A.U.
- Francés García, F. J. et.al. (2015). *La investigación participativa: métodos y técnicas*. Universidad de Cuenca, Ecuador, PYDLOS Ediciones. URL: <https://goo.gl/qh2XQT>
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona, Editorial Graó. URL: <https://goo.gl/rbXatp>
- Melero Aguilar, N. & Fleitas Ruíz, R. (2015). Investigación acción participativa en procesos de desarrollo comunitario: una experiencia de cooperación interuniversitaria en el barrio de Jesús María, La Habana Vieja (Cuba). *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria* (26), 203-228. URL: <https://goo.gl/2n5yAc>

• Paredes Chi, A. A. & Castillo Burguete, M.T. (2018). Caminante no hay [un solo] camino, se hace camino al andar”: Investigación Acción Participativa y sus repercusiones en la práctica. *Revista coolombiana de Sociología* 41 (1), 31-50.

URL: <https://goo.gl/PFZ1k3>

• Preskill, H. & Beer, T. (2012). *Evaluating Social Innovation*. Center for Evaluation Innovation.

URL: <https://goo.gl/P4qfbJ>