

**ESADE**

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

**E**

# **Cuando el norte encuentra el sur**

**Experiencias profesionales  
transformadoras en América Latina**

Roser Solà i Montserrat



## Autora

**Roser Solà i Montserrat.** (Mataró 1935). Maestra y Doctora en Historia Económica por la Universidad de Barcelona. Profesora asociada de ESADE en el departamento de Ciencias Sociales. Corresponsable del programa SUD (Servicio Universitario para el Desarrollo) desde 2008 a 2011. Prestó servicios de cooperación en el campo educativo en Calama (Chile) desde 1964 a 1966 y en Nicaragua en la Universidad Centroamericana de Managua desde 1986 a 1988 y de 2001 a 2008. Es autora de diversos escritos relativos al campo educativo, el histórico y el económico. Sus principales publicaciones son: *Ser madre en Nicaragua, testimonios de una historia no escrita* (Barcelona 1988); *Geografía y estructura económica de Nicaragua en el contexto centroamericano y de América latina* (Managua 1989); *L'Institut Sant Andreu Valldaura. Els fruits d'una llarga lluita* (Barcelona 1994); *L'Institut Industrial de Catalunya i l'associacionisme industrial des de 1820 a 1854* (Barcelona 1997, Premio Ciutat de Barcelona 1998); *Joan Vilaregut i Albafull, industrial i progressista. Barcelona 1800-1854* (Barcelona 2001); *L'escola Ton i Guida. Quan la pedagogia activa va anar al suburbi. Barcelona 1962-1994* (Barcelona 2003, Premio de Pedagogía Rosa Sensat 2001); *Un siglo y medio de Economía Nicaragüense. Las raíces del Presente* (Managua 2007); *Estructura económica de Nicaragua y su contexto centroamericano y mundial* (Managua 2008).

# Cuando el norte encuentra el sur

## Experiencias profesionales transformadoras en América Latina

Roser Solà i Montserrat

Marzo de 2013



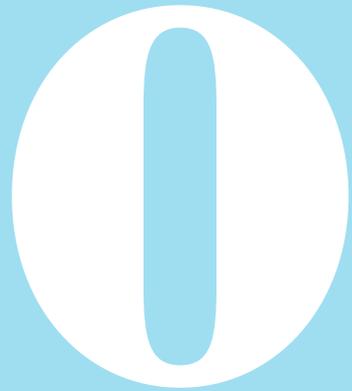
Cuando el Norte encuentra el Sur  
Experiencias profesionales transformadoras  
en América Latina

© Roser Solà i Montserrat  
Marzo 2013  
ISBN: 978-84-88971-77-7  
Depósito Legal: B.22018-2013  
Diseño: www.cosmic.es  
Impresión y encuadernación: El Tinter

-----  
El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines comerciales.  
Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

## Índice

0	Presentación	05
1	<b>Las prácticas profesionales solidarias presentadas por sus protagonistas, los alumnos</b>	09
2	<b>Orígenes</b>	27
3	<b>El programa de prácticas profesionales solidarias en la actualidad</b>	49
4	<b>Balance de la experiencia de las prácticas profesionales solidarias</b>	81
5	<b>Epílogo</b>	115
6	<b>Agradecimientos</b>	117
7	<b>Anexos</b>	119



# Presentación

Cuando ya tenía bien entrados los cuarenta años, leí el típico libro que se recomienda en los buenos colegios a los adolescentes: se trataba del libro *“El hombre en búsqueda de sentido”*, de Viktor Frankl, en el que el autor narra su experiencia de más de tres años en los campos de concentración nazis. En el libro, por tratarse de una “autobiografía breve”, se cita a muy pocos autores; la excepción es una conocida cita del filósofo alemán Friedrich Nietzsche: *“Aquel que tiene un por qué [un sentido de la propia vida y de la vida como tal] aguanta muchos cómo”*.

En aquel momento, yo ya estaba dedicado a la vida académica y me di cuenta de la enorme importancia de esta afirmación referida a cómo actúan los profesionales, tanto del Derecho como de la Dirección (sea en empresas o en organizaciones públicas o no lucrativas). El para qué (otros dirían la “razón de ser” o allí donde tenemos verdaderamente nuestro afecto y nuestro corazón) deviene una de las claves centrales para entender el comportamiento de los profesionales y de sus decisiones. ¿Si es tan relevante entender tal comportamiento y sus decisiones, por qué no se trata explícitamente en la formación universitaria de estos profesionales? El no hacerlo, es tan peligroso y tan falso como hacerlo ocultamente o inculcar sin capacidad de crítica. Desde una perspectiva axiológica es necesario que el mundo universitario, tanto en el ámbito del Derecho como en la Dirección de Organizaciones, se plantee esta pregunta, y que además se haga de modo transparente, evitando inculcación o ocultándolo sin ofrecer al alumno la capacidad de crítica y autocrítica necesaria.

*“Prácticas solidarias para Profesionales de la Dirección de Empresas y del Derecho”* describe, a mi modo de ver, una experiencia central en la formación de estos profesionales, que ayuda al alumno a plantearse ese “para qué”. Hoy y aquí, es decir, en una sociedad profundamente plural, en claro proceso de globalización y donde el relativismo cultural impera con bastante fuerza y predominan los valores líquidos, la experiencia educativa que describe Roser Solà es central en dicha formación. En las experiencias que describe en el presente libro, el SUD (Servicio Universitario para el Desarrollo) es un elemento central y extraordinariamente rico en la formación de los jóvenes y está llamado a permanecer y crecer. Esperemos que más allá de instituciones como ESADE u otras instituciones vinculadas a la Compañía de Jesús, esta aproximación se amplíe a otras formaciones. Para aquellas, tener una visión de la formación de la persona desde una perspectiva holística, es el motor de presentar las prácticas solidarias (Service Learning) como algo central en su oferta formativa. Es cierto que ni son las únicas ni es monopolio

de ellas, pero ciertamente sí que pueden ser, en muchos casos, buenos referentes para otros ámbitos universitarios.

El libro permite reflexionar sobre esta experiencia, que a la vez es una experiencia para los alumnos y les permite reflexionar sobre su propia vocación profesional. Se trata de un libro que es casi una guía para permitir el conocimiento de esta experiencia de 10 años para aquellos que quieran inspirarse y “replicar” la experiencia sin copiarla (pues estas experiencias deben ser genuinas de cada centro). Permite aprender al propio centro (ESADE) de la experiencia acumulada y permite dejar el testimonio, no tanto para perpetuar los recuerdos, (éstos pertenecen al pasado y están bien donde están) sino, como diría Ignacio de Loyola, dar gracias por los bienes recibidos. Es un documento que por su estructuración y su profundidad permite también una reflexión sobre el futuro y favorece sugerencias para el futuro de experiencias como el SUD.

A su vez, el libro, más allá de ese elemento utilitario, es un testimonio. Se trata de un testimonio de algo que es importante para los implicados, sean estos los participantes, los profesores, el personal de Administración y Servicios o las contrapartes. La delicada y profunda manera de describir y entender el proyecto del SUD, describe a su vez el deseo, el intento y el compromiso, y una realidad prolongada, a lo largo de los años, de cómo vivir la vocación formativa, el compromiso con la formación de los jóvenes y la valía de la persona que realiza esta experiencia académico-profesional. El SUD es una buena manera de hacer y, si se quiere, una buena noticia para todos los implicados y más allá de ellos.

A todos nosotros nos ha impulsado a colaborar con el SUD un conjunto de motivaciones probablemente muy parecidas: ver a la persona humana como un ser que se realiza a sí mismo en la medida que es una persona “con y para los demás”, un ser que alcanza su felicidad dando y haciendo posible la felicidad de los otros. Este proyecto educativo lleva compromisos a veces fáciles, pero en muchas ocasiones duros y comprometidos en la lucha por la justicia. No sólo en situaciones concretas, solidarizándose con personas específicas, sino también en el esfuerzo por cambiar estructuras que atentan contra la dignidad de las personas. Es cierto que lo que nos alimenta a cada uno de nosotros en este compromiso es probablemente distinto. Para algunos, es nuestra experiencia como cristianos; para otros, sus valores enraizados en otras tradiciones religiosas o en las tradiciones humanista europea; o, simplemente, una profunda convicción y vivencia que no necesita ni ser formulada,... Pero, en todos los casos, se comparte esa antropología y esa opción por desarrollar la calidad humana de las personas, elemento central también de la profesión.

Acabo con los agradecimientos. En mi caso, serán breves porque la autora ya cumple ese deber de manera adecuada. Sin embargo, su agradecimiento tiene un enorme olvido. Olvido de dos personas que, como les gusta poco

que se les halague, lo haré de manera breve pero contundente. Ellos son Roser Solà (la autora) y Carles Comas. O, si se quiere, Carles Comas y Roser Solà, que aquí también “tanto monta, monta tanto”. El SUD, y más allá del SUD el compromiso de ESADE con la solidaridad, para muchos ha sido en parte posible gracias a ellos. Y, en todo caso, han facilitado acceder a esa experiencia y compromiso de una manera humanamente fácil gracias a su afecto y calidad humana y profesional. Ellos -siempre desde un “segundo plano”, escogido conscientemente- han hecho posible y siguen (incluso hoy en día) haciendo posible un proyecto como el SUD. Para todos los implicados han sido y son fuente de inspiración y de referencia. Y la relación con ellos fuente de afecto y de energía.

Por ello, mi más profundo y sincero agradecimiento.

Barcelona, febrero 2013

**Carlos Losada**

*Profesor de ESADE*

*Director general de ESADE 2000-2010*

## 1

# Las prácticas profesionales solidarias presentadas por sus protagonistas, los alumnos

Las Prácticas Profesionales Solidarias (PPS) se inician en ESADE en el año 2003, enmarcadas en una entidad organizativa más amplia denominada SUD (Servicio Universitario al Desarrollo), entidad creada también en ese mismo momento, tanto para dirigir las mencionadas Prácticas Profesionales Solidarias, como para fomentar en general dentro de ESADE la cooperación universitaria con el desarrollo<sup>1</sup>.

Con las Prácticas Profesionales Solidarias, ESADE pretende, por una parte, que sus alumnos puedan ser útiles a los países del Sur, realizando allí actividades de cooperación al desarrollo propias de la formación profesional de los mismos (actividades empresariales o jurídicas), y, por otra parte, pretende despertar de manera vivencial en sus alumnos la sensibilidad y responsabilidad hacia los países en desarrollo.

Las Prácticas Profesionales Solidarias han supuesto hasta la actualidad unas estancias de dos meses (julio y agosto) en países de América Latina (Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Bolivia, Honduras, Costa Rica) para realizar proyectos de desarrollo. Pero desde la implantación del BBA, aquellos alumnos que lo deseen pueden realizar sus prácticas obligatorias de la carrera, su "Practicum", en proyectos de desarrollo, con una duración de tres meses. Actualmente se está ofreciendo la posibilidad de realizar Prácticas Profesionales Solidarias a los alumnos del Master of Sciences (MSc)<sup>2</sup>.

Los estudiantes son situados por ESADE en instituciones de desarrollo latinoamericanas (universidades, ONG's, etc.) las cuales les encargan un proyecto de desarrollo propio de su especialidad (empresarial o jurídica). Al finalizar la práctica los estudiantes deben presentar y entregar por escrito a la institución local el resultado final del proyecto encomendado, y también a ESADE, para su evaluación académica.

1 El SUD contempla desde sus inicios la siguiente doble actividad. a) Dirigir las Prácticas Profesionales Solidarias. b) Aglutinar y potenciar la cooperación universitaria al desarrollo.

ESADE pretende con esta segunda finalidad propiciar las actividades de cooperación al desarrollo que profesores y personal de administración y servicios han realizado y siguen realizando en distintas universidades de Centroamérica.

Aunque las Prácticas Profesionales Solidarias (PPS) no son lo mismo que la entidad que las dirige (el SUD) que, como acabamos de indicar, abarca mucho más, sin embargo, en la terminología habitual de los alumnos, muchas veces para referirse a las PPS hablan de SUD ("este verano voy a realizar el SUD", "me he apuntado al curso preparatorio para el SUD", etc.).

2 En sus inicios el programa iba dirigido a los alumnos que habían acabado cuarto año de la Licenciatura de Administración de Empresas o de la Licenciatura en Ciencias Jurídicas. Desde 2011, con la implantación de los estudios de grado del plan Bolonia, los alumnos de BBA (Grado en Empresariales) realizan esas Prácticas Profesionales Solidarias al finalizar su tercer año de carrera, y los alumnos de GED (Grado en Derecho) al acabar su cuarto año. A partir del verano de 2012 algunos alumnos de los Master of Sciences (MSc, familiarmente llamado "Master Bolonia": ese quinto año que se puede cursar tras el BBA) están participando también de esa experiencia.

Desde sus inicios en 2003 hasta 2012 inclusive, 339 estudiantes han realizado estas Prácticas Profesionales Solidarias, de entre los cuales 271 corresponden a Administración de Empresas (un 15% de los alumnos de los últimos cursos), 65 a Derecho y 3 a Master.

En los 10 años de vida del programa SUD los estudiantes han realizado 158 proyectos para diagnosticar y potenciar empresas (cooperativas, microempresas, etc.) a nivel de gestión financiera, costes, marketing, etc., y 36 proyectos jurídicos (de cooperación con bufetes jurídicos o de investigación en instituciones universitarias).

Los proyectos de los alumnos de empresariales tratan de asesorar el funcionamiento y proponer posibles alternativas de mejora, de promover métodos gerenciales modernos, o de fortalecimiento de las instituciones beneficiarias; también giran en torno a promover las exportaciones o la promoción del asociacionismo y la cooperación empresarial.

Los proyectos de los alumnos de Derecho suelen tener menor concreción. Realizan prácticas en Institutos de Defensa de los Derechos Humanos, o en Bufetes Jurídicos Populares, atendiendo a personas sin recursos. En Guatemala han tenido bastante implicación en los Bufetes de la Defensoría de la Mujer Indígena.

Puesto que este estudio pretende profundizar y analizar estos primeros diez años de existencia de las Prácticas Profesionales Solidarias nos parece oportuno dar primero la voz a los estudiantes, protagonistas de la experiencia, para que nos cuenten, a modo de ilustración, en qué han consistido esos proyectos, qué valoración hacen de esas prácticas y por qué decidieron realizar este programa. Tras estos testimonios iniciales, pasaremos a analizar en capítulos posteriores tanto el origen del programa, como una descripción más pormenorizada del mismo y, finalmente, los impactos que ha producido en los estudiantes que lo han realizado (dando también aquí la voz a los protagonistas).

## Los estudiantes nos explican sus proyectos

Si lo que se pretende con esas prácticas profesionales solidarias es que apliquen sus conocimientos y capacidades profesionales en un proyecto de carácter social, ello queda suficientemente manifiesto en la reseña que los estudiantes mismos hacen de su intervención en los proyectos que se les asignaron. Es general la constatación del elevado grado de responsabilidad e iniciativa que han tenido en todos los proyectos. Y buena prueba de ello, como podrá observarse en estos testimonios, son los cambios de orientación de la práctica a los que se ven abocados durante el desarrollo de la misma; lo que pone a prueba la “profesionalidad” con que suelen trabajar.

Aunque en un apartado específico posterior se incluyen ampliamente las valoraciones que los estudiantes hacen de sus PPS (Prácticas Profesionales Solidarias), hemos creído oportuno que, al hacer la descripción de su trabajo, también apareciera la valoración personal que hacen del mismo. Cuando nos dan a conocer el contexto de su proyecto, entonces podemos comprender mejor los impactos profesionales y personales que el mismo les puede haber causado.

Para muestra de los 158 proyectos empresariales realizados hemos escogido a sólo dos, procurando que fueran de tiempos muy distintos (el primero, de los comienzos de las PPS, 2004, y el segundo de época relativamente reciente, 2010), de países distintos (el primero de Bolivia y el segundo de Nicaragua), de temática diversa (el primero de ámbito campesino, de comunidades de los Andes

bolivianos, con un problema de comercialización que obligó a plantear una reestructuración organizativa radical; el segundo de seis de los barrios más pobres y conflictivos de Managua, donde se estaba ensayando la creación de pequeñas cooperativas de producción, un proyecto del que, tras tres años de existencia, se tenían que diagnosticar los aciertos y los errores) y con estudiantes masculinos en el primer caso y femeninos en el segundo.

Como muestra de los 36 proyectos de derecho realizados, hemos escogido sólo uno, situado en un país distinto de los dos anteriores, Guatemala, y en uno de los tipos de institución que han acogido a más estudiantes de derecho: la DEMI (Defensoría de la Mujer Indígena).

## Christian

*ACLO<sup>3</sup> Sucre, Bolivia 2004*

De hecho no hemos contribuido a un solo proyecto sino a varios. Se nos pidió que realizáramos un diagnóstico de la situación de las empresas campesinas, de la comercialización y de ACLO, enfocado sobretudo a temas organizativos.

Sin embargo a medida que fueron pasando las semanas nos dimos cuenta de que hacía falta más que eso. Se debía plantear una estrategia de comercialización que obviamente tendría consecuencias en el modo como toda la estructura estaba ligada, pero también se debía replantear el concepto mismo de la marca y establecer una estrategia de marcas. Es importante tener en cuenta aquí que el problema al que se enfrenta ACLO es terriblemente complejo. La fundación trabaja con tres asociaciones de agricultores, independientes entre sí, que tienen ideas distintas de los objetivos que deben seguir, y que trabajan de forma muy diferente. A estas tres asociaciones se las ha introducido en el proyecto de transformación y comercialización de sus productos y se las ha instigado a trabajar conjuntamente, por los beneficios que a priori ello conlleva. Se decidió que las tres trabajarían bajo una misma marca, que se llamaría “Asovita” y que se venderían una serie de productos iguales en las tres asociaciones. El problema es que el hecho de que haya una marca única para tres “fábricas” que no trabajan igual, que son independientes, y que tienen objetivos particulares, puede ser muy peligroso: un error en una de ellas puede afectar la marca global y perjudicar a las tres.

Otro problema que tenía la estructura planteada es que la comercialización de los productos la asumía ACLO, que nunca había funcionado como una empresa comercial. El choque cultural entre la manera de hacer tradicional de ACLO y la nueva que debía asumir, hizo que fuese muy ineficiente en esta tarea. La comercialización era en consecuencia muy lenta y esto tenía consecuencias graves para las asociaciones de productores, a las que no se avisó que debían frenar la producción.

Visto el panorama, nuestro trabajo consistió, una vez finalizado el análisis, en realizar una serie de propuestas encaminadas a la mejora organizativa. Estas consistían básicamente en reestructurar la relación de ACLO con las asociaciones y sobretudo en la creación de una comercializadora independiente de la fundación y regida estrictamente por criterios económicos. Además, para mejorar la comercialización de los productos, elaboramos una serie de fichas para el mejor manejo de la información de mercado por parte de los comerciales, y las validamos personalmente en los mercados campesino y central de Sucre.

<sup>3</sup> ACLO, Asociación Cultural Loyola. Asociación liderada por los jesuitas, que promueve el desarrollo del campesinado boliviano del sur de Bolivia.

Obviamente esta experiencia me ha servido muchísimo. Creo que he aprendido la importancia de muchas cosas que me habían enseñado durante la carrera y de las que por diversas razones no había llegado a comprender su significado real. La importancia de la cultura empresarial, por ejemplo, es uno de los tesoros que me llevo de Bolivia. Otra es la confirmación de que la empresa es el principal motor que permite el desarrollo de los países. Es la ambición personal y no tanto el estado o las entidades sin ánimo de lucro, que deben ser tan sólo unos facilitadores, lo que permite a las personas generar riqueza y progresar materialmente. Además, este crecimiento se hace autosostenido en tanto en cuanto para avanzar dependen de ellos mismos y no de agentes externos.

## Elena

*POPOL NA<sup>4</sup>, Nicaragua 2010*

La Popol Na nos encomendó la tarea de evaluar la viabilidad de las cooperativas en cuya creación habían estado trabajando desde hacía 3 años, así como la capacidad de éstas de trabajar de forma autónoma e independiente.

Para responder a la tarea que nos delegaron, consideramos desde un inicio la importancia de salir a los territorios a observar la situación de los mismos. Aquí fue cuando nos encontramos con nuestro primer problema ya que no podíamos acceder a todos los barrios de la misma manera, debido a que unos estaban más dispuestos que otros a atendernos. Además, por mucho que todos los miembros de un barrio estuviesen dispuestos a prestarse para responder a la entrevista, no teníamos tiempo material para entrevistar a todos los socios de cada cooperativa. Fue entonces cuando decidimos extrapolar la información que habíamos obtenido de cada barrio y dar conclusiones al análisis cualitativo en forma de hipótesis que buscaríamos validar con la realización de un análisis cuantitativo posterior.

Con la ayuda de las entrevistas individuales y grupales que realizamos, junto con nuestras percepciones, así como con toda la información que nuestras compañeras de trabajo nos pudieron proporcionar, nos fuimos afianzando sobre el funcionamiento y la situación de cada cooperativa. Todo ello nos sirvió para llevar a cabo el análisis cualitativo de cada uno de los barrios, a pesar de que no siempre pudiéramos acceder al mismo nivel de información en cada una de las cooperativas. Nos planteamos este primer análisis teniendo en cuenta que todas y cada una de las cooperativas habían recibido la misma formación y los mismos recursos. Fue entonces, tras concluir este primer análisis, que afloraron las dos hipótesis que consideramos que han sido el hilo conductor de nuestro trabajo. La primera hipótesis planteada hacía referencia a la marcada división percibida entre las 6 cooperativas estudiadas. A pesar de haber recibido los mismos recursos, Laureles Norte, Memorial Sandino y VRS parecían tener una evolución mucho más autosuficiente y favorable que sus compañeros de 380, Laureles Sur y Hialeah. Mientras que la segunda hipótesis suponía que las diferencias observadas podían ser debidas al conocimiento, o la falta de éste, sobre la gestión y la administración de recursos de manera eficiente.

Frente a estas hipótesis extraídas inicialmente, se decidió hacer un análisis cuantitativo que nos permitiera validar o refutar las suposiciones, tomando como muestra a todos los miembros de la cooperativa. De esta manera se buscaba llegar a una conclusión genérica de cada territorio para evitar tomar decisiones sobre la información sesgada obtenida de una muestra bastante reducida en la investigación cualitativa. La realización de este análisis también nos conllevó una serie de problemas ya que la información bancaria a la que podíamos acceder estaba claramente desordenada, poco

actualizada e incompleta. Para solucionar este problema tuvimos que agrupar toda la información bancaria y de las cooperativas, ordenarla, clasificarla y después hacer gráficos que nos permitieran entender el significado de las cifras. Este trabajo nos llevó bastante tiempo en relación a la totalidad del trabajo realizado.

Tras realizar el análisis cuantitativo de cada uno de los barrios nos dimos cuenta de que solamente la primera hipótesis quedaba confirmada. A pesar de observar una clara diferencia en la evolución y el desarrollo de cooperativas que habían recibido los mismos recursos, ésta no era debida a la falta de conocimiento sobre administración y gestión de recursos, sino a una falta de actitud solidaria y proactiva entre los socios, así como de sentimiento de apropiación de “su cooperativa”. Cabe comentar, además, que el análisis que pudimos realizar no pudo ser lo profundo que debería, por la falta de información con la que nos encontramos. Sin embargo, ésta sí que fue suficiente para poder obtener respuesta a las suposiciones planteadas inicialmente.

Las conclusiones de los análisis precedentes nos llevaron a pensar que teníamos que tratar a los barrios de manera separada según la tendencia de su desarrollo y su evolución. Para entender en mayor profundidad las causas de las diferentes evoluciones se realizó un análisis DAFO doble, a partir del cuál se detectaron similitudes entre todas las cooperativas en cuanto a su situación de entorno, pero claras diferencias a nivel interno entre los diferentes territorios. El análisis DAFO nos permitió detectar los problemas generales en el seno de las cooperativas a día de hoy.

Los presentes problemas, junto con los pasados, descritos en el informe “Modelo de cooperativas multiservicios para el desarrollo”, realizado por estudiantes del SUD-ESADE en el año 2009, fueron analizados y estudiados en profundidad. A partir de ahí se decidió llevar a cabo una priorización de problemas y de propuestas de mejora de éstos, ordenándolos de mayor a menor importancia según un criterio departamental también ordenado por el mismo razonamiento. Quisimos enfatizar la priorización ya que creímos importante seguir el orden dictaminado para fortalecer a las cooperativas.

Creímos que el seguimiento de nuestras recomendaciones de forma pautada permitiría a las cooperativas (Laureles Norte, Memorial Sandino, VRS) con una evolución muy favorable, fortalecerse como cooperativas y aumentar las capacidades, ya desarrolladas, para auto-gestionarse de forma independiente. Este seguimiento, por el contrario, era un requisito que considerábamos indispensable para las cooperativas con evolución desfavorable, con el fin de crear la base necesaria para desarrollar su propio camino como cooperativas y poder sobrevivir en un futuro de manera autosuficiente. Esto se desprendía de nuestro análisis, que cuestionaba la posible continuidad de estas cooperativas (Laureles Sur, Hialeah, 380).

Por último, y tras haber dado una solución a la pregunta inicial, creímos oportuno dar algunas recomendaciones a la Popol Na para evitar que como ONG, pudieran repetir algunos errores cometidos por la falta de experiencia durante los inicios del proyecto sobre cooperativas en Managua. Así se propusieron unos estudios de auditoría y sobre los negocios de las cooperativas, que creímos que podrían ser de gran utilidad para garantizar el enriquecimiento del proyecto, así como para el fortalecimiento y mayor desarrollo de los barrios tratados.

Tras haber descrito todo el trabajo realizado durante las prácticas me gustaría decir que aprendí muchas cosas de mi trabajo. Para empezar me encantó el hecho de tener que realizar un trabajo sobre barrios marginales e ir a los territorios a conocer a la gente. En los barrios aprendí muchísimo humanamente de las personas y de la predisposición de la gente a colaborar con nuestro proyecto.

4 Popol Na: Fundación para la Promoción y el Desarrollo Local. Nicaragua

También aprendí mucho a trabajar con escasos recursos y escasa información, y a pesar de ello creo que logramos realizar un trabajo que respondía a los objetivos planteados inicialmente. Por último aprendí a trabajar a un ritmo de trabajo diferente al cual yo estaba acostumbrada en ESADE, pero todo ello me sirvió para darme cuenta de que existen muchas maneras de trabajar y no por ello peores ni menos respetables.

Por último me sorprendió ver cómo el jefe de la institución, que no tenía muchas expectativas sobre nuestro trabajo, se sorprendió el día de la presentación. Todo el equipo de trabajo de la Popol Na, así como las entidades externas que colaboraban con el proyecto, nos felicitaron por nuestro trabajo y nos repitieron reiteradas veces que habíamos trabajado sobre un proyecto que sería de gran utilidad tanto para el presente trabajo de cooperativismo, como para futuros posibles proyectos que pudieran surgir. La verdad es que me he quedado bastante orgullosa del trabajo que he podido realizar en Nicaragua y de todo lo que he podido aprender de éste.

## Claudia

*DEMI. Huehuetenango, Guatemala 2011*

Mi tarea profesional ha consistido en dar apoyo a la Unidad Jurídica de la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI) del departamento de Huehuetenango.

En primer lugar, considero esencial explicar a grandes rasgos qué es la DEMI y las tareas que lleva a cabo, pues sin duda estas prácticas difieren mucho de lo que podemos esperar de una experiencia en un despacho de abogados de Barcelona u otra ciudad europea. Conviene situarse en un contexto completamente diferente: un ambiente de trabajo integrado en su totalidad por mujeres, en el que las corbatas y trajes oscuros se sustituyen por coloridos “huipiles”, se prefieren los carritos de venta ambulante de “refacción” a las máquinas expendedoras de café, y las ventanas no dan a calles transitadas sino a la imponente cordillera de los Cuchumatanes.

*“La Defensoría de la Mujer Indígena es una institución gubernamental con participación de las mujeres indígenas. Atiende las particulares situaciones de vulnerabilidad, indefensión y discriminación de las mujeres indígenas para promover el respeto y cumplimiento de sus derechos. Fue creada en el año 1999 por medio del Acuerdo Gubernativo No. 525-99 en cumplimiento de los Acuerdos de Paz, específicamente como respuesta al Acuerdo Sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas. Su objetivo principal es impulsar acciones para la promoción, defensa y pleno ejercicio de los derechos de las mujeres indígenas.”*

Con la supervisión y orientación de la abogada encargada de la Unidad, he conocido y trabajado distintas materias jurídicas y momentos procesales diferentes, tales como la presentación de una demanda inicial, la formulación de desistimiento, ampliaciones de hechos, interposición de recursos u ocurso de hecho... He acudido al Juzgado en varias ocasiones para seguir el diligenciamiento de los casos en los que estábamos trabajando y he podido asistir a diversas audiencias o presentaciones de prueba, lo que a nivel de prácticas profesionales ha sido enormemente enriquecedor.

Así pues, mi formación durante este periodo de prácticas ha sido intensa: he conocido ámbitos del Derecho que distan de mi intensificación, he comprobado la importancia de establecer vínculos que aporten confianza a las usuarias, he podido trabajar en equipo, me he desenvuelto en un sistema judicial ajeno y he aprendido desde la importancia de una buena redacción en la elaboración de una escrito hasta el descubrimiento de figuras jurídicas inexistentes en España.

La justicia no es un concepto universal. Una de las dudas que me asaltaron antes de realizar estas prácticas era la dificultad que iba a suponer aplicar el Derecho Español en los casos que iba a

conocer, afortunadamente, tanto la estructura procesal como las normas básicas que he manejado han sido extremadamente similares, cuando no idénticas, a las que conocía.

En los últimos años, sin embargo, ha habido una gran actividad en la promulgación de normativas y creación de instituciones que responden a la problemática específica del país, tales como el Acuerdo Gubernativo que dio lugar a la propia DEMI, la Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer, la creación de la Comisión Presidencial Contra la Discriminación y el Racismo hacia los Pueblos Indígenas de Guatemala, la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia o la Ley contra el Femicidio y otras formas de Violencia Contra la Mujer, en el año 2008.

Por otro lado, y aunque durante mi permanencia en la DEMI únicamente he trabajado con leyes de ámbito estatal, puede establecerse cierto paralelismo entre nuestro sistema jurídico, en el que tienen cabida diversos Derechos Autonómicos, y la situación de Guatemala. Actualmente, el respeto al Derecho Indígena y la diversidad cultural son valores en alza, habiendo incluso recibido durante mi estancia aquí una sentencia en lengua *mam* o constatado que en los Juzgados existen intérpretes y traductores que garantizan el derecho a una tutela judicial efectiva.

Existen factores de naturaleza cultural, herencia del conflicto armado, tales como el culto a la fuerza y a la violencia individual en las relaciones personales, que al principio me resultaron especialmente difíciles de asimilar. La violencia intrafamiliar en todas sus variantes o la violación de Derechos Fundamentales, por ejemplo, son situaciones en las que como “casi-abogada” he recordado a la alumna que yo era en primer curso y las razones por las que decidí estudiar mi carrera, las más utópicas, las más idealistas, las que había ido olvidando por el camino, y las que deberé recordar siempre, sea cual sea el departamento en el que me encuentre a lo largo de mi vida profesional: la ética y lo apasionante que puede llegar a ser el trabajo de abogado.

He comprobado que la relación entre el abogado y su cliente es fundamental; si bien es cierto que debe saber separarse lo personal de lo profesional, quien acude a un abogado está solicitando una solución a su duda o problema, y la confianza que haya entre ellos es un elemento más del proceso. Las usuarias, especialmente en casos de violencia, no siempre están dispuestas a explicar su experiencia, menos incluso a alguien con aspecto de “gringa” cuyo acento apenas entienden, por lo que evitar la revictimización y ser empático a la vez que profesional, ha sido una de las prioridades.

## Valoración de sus prácticas al regreso: en qué los han enriquecido

Aunque en este primer capítulo se recogen algunas de las valoraciones que los estudiantes hicieron de sus Prácticas Profesionales Solidarias, deseamos advertir que una descripción y análisis más detallados de las mismas constituyen el interesante contenido de un capítulo posterior.

Sin embargo, las valoraciones que se recogen aquí, sin la obligada fragmentación que comporta un análisis detallado como el que realizamos posteriormente, tiene la ventaja de poder recoger más ampliamente el sentir de los estudiantes al repensar la experiencia vivida, que como puede observarse, siempre les resulta “excepcional”.

A cada uno de los 339 alumnos que hasta ahora han realizado sus PPS se les ha pedido que a su regreso redacten una breve Memoria en la que hagan constar, entre otras cosas, no sólo en qué ha

consistido su proyecto (hemos visto tres ejemplos de ello en el apartado anterior), sino también en qué creen que esta experiencia los ha enriquecido.

De las 274 Memorias de los alumnos de empresariales hemos escogido como pequeña muestra cuatro de ellas, y de las Memorias de los 65 alumnos de derecho hemos escogido dos de ellas, para a través de sus mismas palabras saber en qué creen esos alumnos haberse enriquecido (humanamente y profesionalmente) gracias a su estancia y labor en los países latinoamericanos.

## David

(empresariales). FDL<sup>5</sup>, Managua, Nicaragua 2005

Profesionalmente valoro enormemente haber tenido la oportunidad de enfrentarme a una realidad totalmente desconocida para mí. El hecho de ser arrancado de tu cómoda rutina e ir a parar en medio de un cosmos totalmente diferente, que se rige por unas leyes absolutamente desconocidas, te obliga a aprender a mirar más allá de lo obvio, tanto en lo humano como en lo profesional.

Como directivos, el mayor reto que tendremos que afrontar el día de mañana será el de mantener el rumbo de nuestra empresa en un entorno global y terriblemente cambiante. La incertidumbre se convertirá en nuestro compañero de fatigas. Es por ello que no se me ocurre un mejor entorno para realizar unas prácticas profesionales que el marco del programa SUD. Aterrizar en una economía absolutamente desconocida, con una cultura radicalmente diferente a la nuestra (pese a que compartamos un mismo idioma) y en un país en vías de desarrollo (con todo lo que ello implica) es una buena manera de aprender a “manejar” (o abusando del inglés, “to manage”) situaciones complejas que ponen al límite nuestras capacidades. Poder aplicar en este contexto los conceptos teóricos practicados durante cuatro años entre cuatro paredes te dota sin duda de una capacidad crítica y un sentido de la realidad que serán claves en el ejercicio de nuestra profesión. Mantener los pies en el suelo y un fuerte sentido común son las dos mejores virtudes de cualquier manager, y sin duda, en la experiencia del SUD las hemos desarrollado y puesto a prueba.

Por otro lado, el trabajo desarrollado en el programa SUD tiene un significado humano detrás, a diferencia de la mayoría de prácticas “habituales” que se podrían realizar. Esto me ha ayudado a entender para qué debe servir el trabajo. Siempre me ha asustado la idea de llegar a una etapa más avanzada de mi vida y, al volver la vista atrás, no verle sentido a todo el trabajo que haya realizado. Con esta experiencia de colaboración he aprendido que en este mundo hay mucho por hacer todavía, y si algún día llego a estar perdido, si el trabajo pierde todo su sentido para mí, sé que existe un tipo de proyectos que te llenan, si no los bolsillos, al menos sí el corazón, que obviamente es mucho más importante. El reto que se me plantea ahora es tratar de ligar ese sentido y esa plenitud con mi carrera profesional. De cualquier forma, sé que el riesgo de perder el norte es mucho menor tras haber desarrollado este proyecto en el SUD.

Por último quiero destacar que la experiencia SUD es una gran ayuda de cara a perder el miedo al mundo real, tanto laboral como humano. Te enfrentas a muchas situaciones desconocidas que tienes que resolver por ti mismo, y de tu actuación depende el éxito del proyecto. De esta forma, el programa SUD te da el empujón necesario para dar el salto entre teoría y práctica, algo que nunca resulta del todo sencillo.

5 FDL, Fondo de Desarrollo Local. Microfinanciera nacida de la Universidad Centroamericana de Managua.

## Antonio Luis

(derecho). IDHUCA<sup>6</sup>, San Salvador 2006

Personalmente estoy muy contento con el trabajo que hicimos, pero más que contento con el trabajo como obra final, sobre todo lo estoy por lo que implicó hacerlo. Para mí ha sido un ejercicio interesantísimo de aproximación a la realidad jurídica de otro país, constatando unas tremendas injusticias y poniéndolas en relación al ordenamiento. Además, me dio la oportunidad de trabajar con gente de gran nivel y compromiso, en el seno de una institución de enorme prestigio como es el IDHUCA. El trabajo en sí mismo no creo que sirva para gran cosa (aunque nos dijeron que quizás se incluiría en una publicación anual de derechos humanos que coordina el Instituto), ya que las conclusiones son, en su mayoría, bastante superficiales (ya que un análisis serio requiere mucha experiencia previa, y mucho más tiempo de investigación), pero repito que para mí ha sido una experiencia de la que he aprendido muchísimo, cuyo valor aún no puedo calcular, y que quizás alumbró futuros proyectos.

También pasamos una semana en San José de las Flores, una comunidad del norte del país. Allí, dado el escaso tiempo del que disponíamos, nuestra tarea consistió en ordenar y clasificar todos los documentos concernientes a la problemática de la minería. Hacía más de un año había salido a la luz que una importante multinacional canadiense pretendía llevar a cabo una enorme explotación que afectaría a todas las comunidades de la zona, comprometiendo su futuro, así que desde entonces habían organizado un importante movimiento de resistencia, que en este momento, gracias a su excelente coordinación y tremenda determinación, parece que ha conseguido congelar los proyectos mineros. Lo más interesante de nuestra semana en las Flores, a nivel académico, fue ver in situ la organización comunal y su espíritu combativo.

## Amaia

(empresariales). CREDISOL<sup>7</sup>, La Ceiba, Honduras 2008

Lo que he aprendido de esta experiencia es, precisamente, a ser más humana. Creo que el ritmo de vida occidental, especialmente en las grandes ciudades como Barcelona, nos convierte en parte en robots que seguimos la corriente. Es como si estuviésemos haciendo lo que la sociedad, nuestros padres, amigos, etc., esperan de nosotros, pero sin realmente plantearnos: ¿es esto lo que yo quiero hacer?

Vamos todo el día corriendo de un lado a otro sin pensar en qué estamos haciendo, sin disfrutarlo o meditarlo siquiera. Allí, tuve que pasar largos ratos esperando y, muchos de ellos, se han convertido en las mejores conversaciones que he tenido. La gente es muy amable, vas a su casa a preguntarle por cosas tan personales y delicadas como puede ser su crédito, sus ingresos o sus dificultades para salir adelante, y ¡te abre la puerta de su casa como si fueses uno más de la familia! Y allí sentada, viendo esas casas vacías de todo lujo, me reencontré. Me di cuenta de que, estando dos meses fuera de casa, en un país donde las comodidades occidentales no existen y sin nuestras pertenencias, lo que echaba de menos no era nada material, sólo la familia, amigos y la libertad (que de material no tiene nada) que dejé en casa. Y no pensaba sólo lo afortunada que había sido al nacer en una familia con medios económicos para mantenerme, mandarme a una universidad como Esade y estar ahí para ayudarme ante las dificultades (porque soy totalmente consciente de que eso me ha facilitado la vida), sino en la suerte que tenía de tener una familia que me quiere, que me ha educado con unos valores sociales que

6 IDHUCA, Instituto de Derechos Humanos Universidad Centroamericana San Salvador

7 Credisol, microfinanciera del Norte de Honduras.

me han ayudado e impulsado a realizar esta experiencia, y que me ha apoyado durante ésta, aunque ellos hubieran preferido tenerme cerca suyo. Y eso no es sólo cosa de dónde nacer geográficamente, sino la suerte de nacer en una familia u otra.

Siempre he tenido claro que, haga lo que haga en la vida, siempre lo haré con la intención de ayudar al resto (ver el efecto positivo que los microcréditos han tenido me ha ayudado a confiar en que se puede); pero, después de estos dos meses, más aún. Mis principios en la vida han cambiado, todos estaban ahí, pero en distinto lugar. Es por eso creo que soy más humana ahora, porque pienso más en el ser humano, en sus sentimientos, que antes. Y soy menos egoísta porque me he dado cuenta de que estar bien yo mientras otros sufren no me aporta nada. Y no sólo he dejado el egoísmo apartado, sino también ese sentimiento que en occidente existe de que somos los mejores y que las cosas tienen que hacerse a nuestra manera para prosperar. Y no es así, es muy importante conocer la cultura de un país, la historia y su gente para entender el porqué de sus actos; y nunca intentar encaminarlos hacia lo que creemos: dejar los prejuicios a un lado. Realmente he corroborado mi sentimiento al irme, de que he aprendido yo mucho más de ellos de lo que yo he podido aportarles.

Ahora, dos semanas después de volver y empezar a acostumbrarme a la vida aquí, tengo claro que quiero mantener los buenos hábitos: el vivir tranquila, disfrutar de cada momento, cada conversación y cada persona, el dedicar tiempo a la gente que me importa; y sobre todo, ayudar a los que no han tenido las cosas tan fáciles como yo. Sólo espero que ese orden que han tomado mis principios no cambie.

## Gorka

*(derecho). DEMI<sup>8</sup>, Cobán, Guatemala 2008*

Humanamente he aprendido que hay gente que vive en una situación de falta de recursos bastante preocupante. Además es precisamente esta gente, indígenas campesinos que se ven privados de sus tierras, las que llevan cultivando toda su vida y antes sus padres y abuelos, los que no sólo no tienen nada sino que además el Estado los deja de lado. Esta pobre gente no tiene un acceso a la justicia porque, ni saben a dónde acudir, ni les atienden cuando consiguen llegar, ni pueden ser atendidos en sus idiomas mayas, ni la ley prevé unas soluciones a sus problemas teniendo en cuenta su cultura y tradición. Nosotros vivimos aquí acomodados o con problemas económicos, pero no podemos ni imaginar una situación tan extrema como el que quemen todas tus pertenencias y cosechas, y te dejen al raso y sin comida, en una comunidad donde se tiene que caminar durante horas para llegar a un lugar donde puedan entrar transportes públicos, y encima te encuentras con que efectivamente según las leyes y registros del Estado esas tierras son precisamente de la gente que te ha intentado quemar y te deja morir de frío y de hambre.

Humanamente aprendí que tenemos que estar muy agradecidos sólo por nacer donde hemos nacido, donde no hay que pagar un dineral por la sala del hospital donde te “garantizan” que ni la madre ni el hijo van a morir por falta de medios o de higiene. A pesar de todo la gente es realmente feliz, y no se preocupan por problemas absurdos relacionados con la estúpida sociedad de consumo en la que estamos inmersos.

Un viaje como el que hemos realizado ayuda a abrir los ojos a otros estilos de vida quizás más cercanos a la felicidad sin tanta competitividad ni rivalidad y sin tantos lujos innecesarios.

Estoy realmente contento de la experiencia vivida y no me importaría repetir el año que viene;

<sup>8</sup> DEMI, Defensoría de la Mujer Indígena Cobán

hemos llegado a hacer amigos de verdad, la gente allí se dejaba querer y han conseguido que no les olvidemos nunca, me encantaría volver a ver a muchísima gente y doy por hecho que tarde o temprano volveré a Guatemala y volveré a Cobán.

## Helena

*(empresariales). CORDES<sup>9</sup>, Tecoluca, El Salvador 2011*

Quizás hemos empezado a vivir un poco el SUD cuando hemos empezado a comprender la dureza de la realidad de este país. Cuando hemos comprendido que encontrar tres cadáveres en San Nicolás (en la misma carretera por la que cada mañana pasamos), es algo a lo que están acostumbrados. Cuando hemos escuchado tantas historias de la guerra ocurridas apenas 20 años atrás, vividas por todos aquellos que nos las explican, que sentimos el sufrimiento pasado. Cuando vives bajo ciertas condiciones, y sabes que aunque para ti sea temporal, es todo lo que ellos conocen. Quizás hemos empezado a vivir un poco el SUD cuando hemos empezado a comprender el espíritu de este país. Cuando los niños hacen un cometa con dos palos y una bolsa y se pasan la tarde jugando. Cuando una sonrisa sabes que es de felicidad verdadera. Cuando agradeces estar donde estás y poder vivir todo lo que estás viviendo.

Pero me he dado cuenta que vivir el SUD significa mucho más. Es extraño intentarlo plasmar en palabras, pero ayer por la noche, mientras mirábamos las estrellas desde el tejado de casa me di cuenta. Somos una mota de polvo dentro del universo. Aquello que nos diferencia del resto de motas de polvo son nuestras experiencias. Nuestro día a día y aquello que nos rodea es lo que nos hace ser quienes somos. El SUD nos permite reflexionar en cada instante sobre lo que nos ha llevado a ser quienes somos. Permite ser parte de otro mundo que apenas podíamos imaginar tan complejo. No es sólo la cultura que nos rodea, son las historias de las personas con las que vivimos. Aprender a verlo todo desde otro ángulo te da una perspectiva que espero saber aprovechar al volver a casa.

Y aunque seguimos viviendo momentos sorprendentes, espero poder captar la esencia de cada instante para seguir viviendo el SUD en Barcelona.

## Patrick

*(empresariales). NICARAOOCOOP<sup>10</sup>, Managua, Nicaragua 2011*

Humanamente se trata de una experiencia que me ha enriquecido mucho. Afortunadamente este año he conseguido que fuera un año de contrastes y he podido vivir y visitar países muy diferentes. Después de pasar 5 meses en Asia, estudiando y trabajando en Corea del Sur y Tailandia, pasando por países como Malasia o las Filipinas, y finalmente terminándolo en Nicaragua, lo que me llevo de toda la experiencia es que, en todos los lugares en que he estado, ha habido gente que ha conseguido que me sintiera como en casa. Eso es algo que ha reforzado la perspectiva global con la que siempre he intentado ver las cosas, pasando por encima de todo nacionalismo, tratando de entender el por qué de los conflictos y evitando juzgar entre los buenos y los malos.

También me ha sorprendido muchísimo la cantidad de aspectos comunes que he encontrado entre culturas asiáticas y la de los nicaragüenses, aparentemente tan opuestas. Por ejemplo, al inicio de

<sup>9</sup> CORDES, Institución para el Desarrollo Rural Sostenible en el Salvador.

<sup>10</sup> Nicaraocoop, Institución que promueve el Desarrollo Cooperativo en Nicaragua

cualquier relación profesional, tanto en Corea del Sur como en Nicaragua, lo primero es conocer a la persona. Nadie va a cerrar ningún trato importante sin antes haberse interesado por quién eres, cómo es tu familia, cómo es tu país, si necesitas alguna cosa, o sin que tú hayas mostrado ese mismo interés. Es fuerte darse cuenta de cómo en Occidente, donde siempre partimos de la base que somos los reyes del mambo y que lo hacemos todo bien, hemos llegado a invertir estas prioridades y nos hemos convertido en una sociedad en general fría e individualista, aun habiendo excepciones.

Una lección más que me llevo, es que con nuestros actos cotidianos, tenemos mucho más poder para cambiar el mundo de lo que pensamos. Empezando por cómo usamos nuestro dinero y fijándonos en los productos que compramos, podemos estar apoyando algo acorde a nuestros valores y a nuestros principios, o por el contrario financiando un sistema injusto que tanto acostumbramos a criticar, pero al que alimentamos con nuestras decisiones diarias, muchas veces sin siquiera darnos cuenta.

Además de estas pequeñas decisiones, he tenido la gran oportunidad de ver a personas (sin ir más lejos el presidente de la cooperativa: Moisés López), que han sido suficientemente valientes para vivir de un modo totalmente acorde a unos ideales, sin buscar excusas, y que gracias a ello han conseguido mejorar la situación de un gran número de familias y de la economía de Nicaragua, aportando valor al mercado y fomentando relaciones más justas. Es un hombre que no ha esperado que los demás arreglaran las cosas por él, alguien que no ha dado nada por hecho pero tampoco nada por perdido, consciente de las limitaciones, pero siempre intentando llevarlas un poco más lejos; sin duda una de las personas que más me han inspirado y que han marcado un antes y un después en mi vida.

Si antes ya tenía claro que el trabajo tenía que ser algo más que un mero medio para ganar un sueldo y poder vivir, ahora sé que es un requisito indispensable para mí, que con lo que esté haciendo, en una forma u otra, esté colaborando en la creación de un mundo mejor, sea al nivel que sea. Ahora se me hace más difícil darle la espalda a según que problemas que hay en el mundo, y que mucha gente observa y acepta como algo inherente al ser humano. De hecho, tampoco tengo ningunas ganas de poder darles la espalda, sino más bien de mirarlos de frente y hacer lo que pueda al respecto. Tengo la convicción de que para ello no hay que esperar a que a uno le regalen nada o le den la aprobación, sino que en caso de estar convencido de algo, simplemente hay que ponerse, y eso es lo que marca la diferencia.

Creo que con esta experiencia aún me he vuelto mucho más curioso de lo que era antes. Es verdad que antes ya creía que las cosas uno las tenía que ver por uno mismo, pero antes de este año aún no había tenido la oportunidad de ver tantas; y ahora; lo que ha pasado es que sólo quiero ver más. He confirmado la sospecha de que mucha gente habla y juzga mucho sin tener ni idea de lo que está hablando, sólo por lo que ha visto en las noticias o lo que ha oído que dice el vecino. Hay tantas cosas que me habrían dicho sobre Centroamérica y sobre Asia, que en mi opinión no tienen un ápice de verdad, que hacen que me plantee opiniones que me había forjado yo mismo a partir de libros, películas, historias, etc., pero que ahora pongo en duda hasta que pueda ir a comprobarlas por mi cuenta.

Por último, mi estancia en Nicaragua también ha despertado en mí el afán por convertirme en una persona más cálida. Ver cómo las personas que hemos conocido allí han abierto sus sentimientos hacia nosotros, me ha sorprendido muy gratamente. Yo por lo general siempre he sido una persona a la que le ha costado expresar sus emociones, y es algo en lo que ahora mismo ya estoy trabajando y espero cambiar.

## ¿Qué les llevó a realizar esas Prácticas Profesionales Solidarias?

El lector podría preguntarse si en el momento en que ESADE creó las PPS no se estaba arriesgando demasiado: arriesgándose a que ningún alumno las quisiera realizar. Nada más lejos de la realidad: justo en el momento en que ESADE estaba planeando crear las PPS, casualmente e independientemente un pequeño grupo de alumnos pedía que creara este tipo de experiencia y deseaba realizarlo (como veremos en el capítulo siguiente). Quizás no fuera casualidad, quizás las dos acciones, la de ESADE planeando las PPS y la de los alumnos pidiendo hacerlas, fueran fruto de un mismo clima de cooperación, existente en aquel momento en los ambientes universitarios abiertos a los problemas del mundo. Posteriormente no ha habido dificultad alguna en encontrar alumnos que quisieran realizar las PPS: como veremos cada vez han sido más. ¿Por qué tantos alumnos han deseado realizar las PPS?

En las Memorias que los alumnos han tenido que redactar, han de contar retrospectivamente qué los motivó para realizar las PPS, qué dificultades encontraron por el camino y qué los hizo finalmente decidirse.

Respecto a emprender esa pequeña aventura que son las PPS, suelen decir, como era de esperar, que los motivaba un cierto deseo de cooperar que hacía tiempo que llevaban dentro, pero añaden que se les hacía muy atractivo poder ayudar a los países en desarrollo precisamente mediante lo que habían estado aprendiendo en su carrera; también hablan de salir de su pequeño mundo y conocer vivencialmente cómo es el gran mundo real, un mundo que mayoritariamente no se corresponde con sus ambientes cotidianos.

Han encontrado obstáculos, ciertamente, y de dos tipos. En primer lugar, realizar las PPS significaba no poder dedicar ese verano a realizar prácticas en alguna de las grandes empresas que ofrecen esta posibilidad a los alumnos de ESADE y con ello perder una oferta de formación interesante (aunque esto lo pensaban antes de realizar las PPS: después, a la vista de lo obtenido durante las PPS, suelen cambiar de opinión). En segundo lugar, un país lejano, desconocido, con cierta fama de peligrosidad, atemorizaba... y a esto se añade separarse de la familia y la pareja (en el caso de los que la tienen) cuando en vacaciones se tiene un tiempo libre para dedicarse más a ellos; más aún, en bastantes casos la familia y/o la pareja se muestran reticentes a dejarles marchar a esta "aventura".

Estas dificultades han sido vencidas (por los que realmente las han vencido: los que han acabado realizando las PPS) a lo largo de las charlas previas de preparación, y sobre todo por el testimonio de los alumnos de cursos anteriores, que han explicado con entusiasmo su experiencia, a la que suelen calificar como "lo mejor de su vida".

Veamos únicamente cinco testimonios, de los 339 existentes, sobre sus motivaciones, sus dificultades y su superación final de las mismas.

### Jon

(derecho). DEMI, Cobán, Guatemala 2008

Tarde me enteré de la existencia del SUD; fue en los exámenes del primer cuatrimestre cuando me hablaron del programa, que desconocía totalmente. Llevaba en ESADE poco más de tres meses,

pero por mi condición de estudiante de intercambio, sin conocer a demasiada gente y sin hacer vida en la Universidad más allá de las clases, no sabía que existiera algo como el SUD. Entonces ya había comenzado el proceso de formación de los alumnos, pero no me pusieron ningún obstáculo para reengancharme. Mi interés fue inmediato; ya había tenido la suerte de poder ir a Mozambique a realizar un proyecto en una escuela, aquí he colaborado como voluntario en varios trabajos de índole social, y la idea de poder ir a uno de los países donde el SUD tenía proyectos me fascinaba. No solo por ir a un país diferente al mío con una cultura tan parecida en algunos aspectos (por el “trabajo” de nuestros antepasados) y tan dispar en otros (como verdaderamente es), sino por poder combinar esa experiencia con las prácticas, trabajar allí y conocer un aspecto social y laboral que de otra forma no podría.

El destino me importaba bastante poco. No había asistido a ninguna conferencia ni charla del curso de formación, pero ninguno era desconocido; aunque fueran mínimas, tenía algunas nociones de los países en los que el SUD tenía proyectos. La falta de decisión o de determinación para escoger un país no era por indiferencia “pasiva”, sino por todo lo contrario. Sabía que la experiencia sería única en cualquier lugar, y que en una parte o en otra iba a aprender tantas cosas, aun distintas entre ellas, que algo tan importante como el destino se convertía “a priori” en algo secundario. Esta afirmación tiene sin embargo una excepción. Entre mis preferencias no puse El Salvador, por una sencilla razón: el proyecto allí giraba en torno a un estudio de derechos humanos, un trabajo un tanto “de oficina”, y yo prefería uno “de campo”, que me permitiese tener contacto directo con la gente, y así comprender de primera mano las carencias, deficiencias y riquezas del entorno, su realidad. Aunque finalmente no fuera posible la colaboración en bufetes populares como al principio apuntaban los proyectos de Derecho, ése era el tipo de prácticas que prefería desempeñar, por la razón expuesta.

El proceso de selección culminó con la asignación de un país a cada estudiante. Yo iría al que mayor porcentaje de indígenas tiene entre su población de toda Centroamérica, con un 60%, de mayoría maya: Guatemala. Este país, de no significar nada para mí más que un “punto” en el mapa, acabaría maravillándome y regalándome una vivencia que no la relegaré al olvido tan fácilmente. Me destinaron a Cobán, capital de uno de los departamentos más hermosos del país, repleto de bosques nubosos, saltos de agua, cuevas... Alta Verapaz es, sin duda alguna, un espectáculo natural. Fuimos cinco los estudiantes (tres de Derecho, dos de ADE) que compartimos techo, desvelos y risas en un internado para niños de familias humildes en San Juan Chamelco, un pueblo a unos 10 Km. de Cobán.

## María

(empresariales). URL-CDE<sup>11</sup>, Cobán, Guatemala 2009

A principios del curso 2008-2009 empecé a asistir a las sesiones preparatorias del SUD, en las que algunos de los presentes se mostraban intrigados, pero no seguros, de querer pasar 2 meses cooperando en Centroamérica. A medida que iban transcurriendo las sesiones y que los compañeros de años anteriores iban contando sus experiencias, mis ganas y mi ilusión por partir se iban incrementando. No sabía exactamente qué significaba la experiencia del SUD, pero como Roser dijo en su día, había un gusanito de curiosidad dentro de mí que poco a poco se iría haciendo grande.

Los primeros meses fueron una época de confusión: había días en que deseaba estar allí y otros días en los que pensaba que todo aquello era una locura y que mis padres no me permitirían ir. Hacer el SUD implicaba muchas cosas y, a mi parecer de aquel momento, tenía un coste de oportunidad bastante elevado. Si me iba tendría que renunciar a hacer prácticas en empresas multinacionales, tendría que descartar mi preferencia por irme de intercambio durante el primer cuatrimestre de 5º, y tendría que separarme de mis seres más queridos. Pero visto desde ahora, todas estas renunciaciones no tienen la más mínima importancia.

Pronto llegó el día crítico, el día en que teníamos que comunicarle al Equipo del SUD nuestra decisión: seguíamos adelante o nos retirábamos. Tal había sido mi grado de expectación al escuchar las historias de mis compañeros, tantas veces había oído “ha sido lo mejor que he hecho en mi vida, si no lo haces te vas a arrepentir siempre”, y tanto se había despertado en mí la llama de la sensibilidad y las ganas por descubrir y aprender de otras culturas, que ya no dudé en seguir adelante.

## Carlota

(empresariales). ASOCUCH, Huehuetenango, Guatemala 2011

Todo empezó con la presentación que hicieron Roser y Carles sobre el SUD, en el momento en el que teníamos que decidir qué hacer primero, las prácticas profesionales o el intercambio. El SUD era una opción sobre la que no había oído hablar, pero que me llamó la atención desde el primer momento. No lo tuve claro desde el primer momento, pero por si acaso me arrepentía, decidí hacer el intercambio primero, de manera que el primer semestre de cuarto podía participar en el SUD. A partir de ahí me apunté a la optativa de Cooperación en América Latina, aunque tengo que decir que aún no lo tenía claro del todo, pero como ya he dicho antes, por miedo a arrepentirme, preferí asistir a la asignatura, y luego ya decidir qué hacer. Además del hecho de participar en una actividad solidaria, la rapidez con la que estaba creciendo América Latina me llamaba la atención.

Durante la optativa, cada vez que venían alumnos a presentar sus experiencias me animaba más, pero realmente fue cuando mi amiga me comentó que ella también se animaba, cuando decidí hablar seriamente con mis padres. Al principio no estaban muy convencidos, pues se trataba de países muy lejanos, y cuya seguridad no se podía comparar a la de aquí. De todos modos, después de darles una serie de razones por las que esta oportunidad valía la pena, acabaron cediendo.

Durante mi intercambio en Italia aún no era consciente de lo que me esperaba el siguiente semestre. Y durante el verano tampoco. Solo en el fin de semana con los compañeros del SUD fue cuando de verdad me di cuenta un poco más de lo que iba a ser mi realidad de los siguientes tres meses. Por otro lado, la gente de alrededor no ayudó, sino todo lo contrario. En mi caso concretamente, familiares, e incluso amigos me decían que no sabía dónde me había metido, que no entendían qué se me había pasado por la cabeza cuando tomé esa decisión. Esto te hacía pensar una serie de cosas sobre el viaje, como por ejemplo: ¿y si me pasa algo...?, ¿y si me pongo enferma...?, ¿y si tengo un accidente...?, etc. Pero la verdad es que los conocidos que habían estado allí me tranquilizaban bastante, y quieras o no, al final llega un punto en el que piensas: “si me tiene que pasar algo, que pase”. Además, lo que ocurrió fue que una parte de mí quería llegar ya a Guatemala para demostrar a todos que estaban equivocados, que iba a ser una experiencia inolvidable de la que no me arrepentiría nunca, y la verdad es que así fue.

11 URL-CDE, Centro de Desarrollo Empresarial, Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Cobán

## Andrea

(empresariales). POPOL NA, Nicaragua 2012

*“La esencia de la grandeza radica en dar lo mejor de si mismo en cada momento de nuestra vida”.*

Participar en un proyecto profesional en Nicaragua ha sido la experiencia más enriquecedora en la cual me he aventurado. Desde la presentación del equipo SUD en las aulas de ESADE, supe que era una gran oportunidad tanto para mi vida profesional como personal. Junto con mi compañera Sonia, con la cual compartí mi entusiasmo por formar parte de este proyecto desde el inicio, empezamos a analizar la viabilidad de tal experiencia. Me apunté a la asignatura obligatoria de SUD para poder entrar en el proceso. El curso impartido por Carles, Roser y Jaume fue el inicio hacia una nueva etapa, hacia un nuevo mundo del que apenas tenía conocimiento.

“Un empresario ha de ser leído y viajado” o “Salir del armario” fueron las ideas que me empujaron y motivaron a formar parte de este gran viaje a Latino América. Las sesiones de los profesores del equipo SUD me enseñaron a comprender una cultura diferente, y sobre todo a ver más allá de lo que ven mis ojos, darme cuenta de que queda mucho camino por delante y de que hay un valioso mundo detrás de mí del que no sabía absolutamente nada. Las presentaciones de los antiguos estudiantes sobre su experiencia en los países de Latino América fueron un factor muy importante, pues transmitieron con entusiasmo su aprendizaje personal y profesional durante su estancia allí. Entonces llegó la semana del *Forum Career Service*, dónde grandes e importantes empresas vinieron a presentar sus propuestas laborales, a motivar a los alumnos a formar parte de su equipo y a convencerles de la gran oportunidad profesional que eso representa para nosotros.

Fueron dos semanas de dudas y confusiones, ¿Estoy perdiendo una oportunidad laboral con una gran empresa?; ¿Voy a salir en desventaja respecto al resto de alumnos por no aprender los conocimientos de una empresa en un país desarrollado? ¿Voy a dejar de ganar lo que podría ser mi primer sueldo como profesional? Tanto el apoyo de mi familia como el de mis seres más cercanos fueron decisivos para dar el gran paso. Al principio, mis padres no veían muy clara la idea de que me marchara a un país subdesarrollado, pero lo que ellos necesitaban era más información sobre qué es realmente el SUD. Les expliqué con detenido detalle los antiguos proyectos que se habían realizado, los países de destino y la experiencia en general. Desde entonces, me apoyaron y ayudaron en todo lo referente a la puesta en marcha. Decidí pues realizar el proyecto SUD durante los meses de verano, con tal de poder aprovechar las dos oportunidades: cooperar profesionalmente en un país subdesarrollado y poder realizar unas prácticas enfocadas a mi interés profesional. Pudiendo hacer ambas cosas, no dudé en lanzarme a la aventura.

## Manuel

(Master). FDL, Managua, Nicaragua 2012

Desde el principio, el proyecto SUD ha despertado en mí un enorme interés por diversos motivos. Ante la posibilidad de hacer un “In-company Project” al final del Master, de inmediato he considerado la posibilidad de hacer un programa de voluntariado en un país completamente distinto. Me atraía mucho la idea de aplicar mis conocimientos y capacidades en un proyecto de carácter social. Estaba considerando la posibilidad de hacer un programa de microcrédito en África, pero cuando me enteré de esta posibilidad a través de ESADE, la he visto como una oportunidad aún más interesante y conveniente. Estaba seguro que todo el proyecto sería una experiencia

personal única y sin duda inolvidable, siendo un excelente complemento a mi formación previa y contribuyendo significativamente para mi desarrollo profesional, intercultural e interpersonal. La ubicación de los proyectos fue también un factor clave para despertar mi interés en SUD, ya que siempre he tenido una fascinación por los países de Centro América y su cultura.

Tengo el objetivo de empezar mi carrera profesional en la área de banca de inversión. Durante el proceso de implicación en el proyecto SUD, he estado indeciso entre hacer el proyecto o hacer una práctica en un Banco, ya que este último podría ser más valorizado en el futuro cercano. No obstante, estoy muy contento con mi decisión de hacer el proyecto SUD, dado que además de ser una experiencia encantadora que ha contribuido mucho para mi formación, creo que será también muy valorizada en el mercado de trabajo.

# 2

## Orígenes

En el año 2003 se crearon en ESADE dos realidades nuevas: el programa de Prácticas Profesionales Solidarias (PPS), y el Servicio Universitario al Desarrollo (SUD) que iba a gestionar el programa de las Prácticas, pero que como hemos dicho en el capítulo anterior, abarcaba más.<sup>12</sup> El presente capítulo estará dedicado al proceso que llevó a esta doble creación. Se trata de un capítulo que puede parecer excesivo, pero se trata de algo tan agradable que no nos hemos resistido a detenernos un poco en él: aparece en acción lo que a nuestro modo de ver es la “joya de la corona” de ESADE, su sintonía y compromiso con los problemas estructurales y humanos de la sociedad... y esta es también el alma y lo más interesante de las Prácticas Profesionales Solidarias.

*¿Por qué ESADE decidió precisamente en esas fechas crear el SUD, y poner en marcha unas Prácticas Profesionales Solidarias, hasta el momento inexistentes?*

Fueron una serie de circunstancias las que se conjuntaron:

- a. La cooperación externa de ESADE a partir de los años 80
- b. La filosofía fundacional de ESADE y su hincapié en la responsabilidad social de la empresa;
- c. El encargo del director Carlos Losada al profesor jesuita Pep Mària y
- d. La presencia de directivos y profesores identificados con la solidaridad
- e. El disparador: las inquietudes de los alumnos “pioneros”

### **La cooperación externa de ESADE a partir de los años 80**

Cuando el entonces director general de ESADE, el jesuita Xavier Adroer, visitó las universidades jesuíticas centroamericanas de Guatemala, El Salvador y Nicaragua, quedó impactado por la realidad en la que éstas desempeñaban su labor. Era en la primera mitad de los años ochenta del siglo pasado; la región, ya muy pobre, pero más empobrecida aún por las dos crisis del petróleo de la década anterior, se encontraba en plena ebullición revolucionaria, y los dirigentes jesuitas de dichas universidades debían mantener el funcionamiento de las mismas a pesar de las condiciones tan adversas en las

<sup>12</sup> El SUD se creaba no como un Departamento sino como un Servicio. La peculiaridad de un Servicio dentro del organigrama de ESADE es su transversalidad: a todas las unidades organizativas de ESADE les ha de dar “servicios”... como su nombre indica. En el caso del SUD, su “servicio” a los demás Departamentos de ESADE tenía que consistir en impulsar el espíritu de cooperación y ofrecer posibilidades concretas de participar en proyectos de cooperación externa. Pero además, al SUD se le encomendó esa actividad nueva: la gestión de las Prácticas Profesionales Solidarias (PPS).

que se encontraban (guerra declarada en Nicaragua y El Salvador, o fuerte confrontación ideológica y persecución dictatorial en Guatemala).

En esos años en que en América Latina se vivía con fuerza la teología de la liberación, que acercaba los cristianos comprometidos a los pobres en sus luchas por encontrar un nuevo orden socioeconómico y político, no era extraño que esas universidades se alinearan con la causa de los pobres, tratando de encontrar nuevos caminos para el desarrollo.<sup>13</sup>

Xavier Adroer, con su espíritu generoso, solidario y enormemente eficaz, sintió que ESADE tenía que responder de algún modo a aquella realidad. Llevaba en su interior el clamor de la Compañía de Jesús por la promoción de la justicia<sup>14</sup>, y lo que había encontrado en Centroamérica era el mayor exponente de una enorme injusticia tanto histórica como reciente; la manifestación más evidente de los desastres de un capitalismo que, bien aliado con las distintas dictaduras de la región, no sólo había empobrecido hasta el extremo a la mayoría de la población, sino también había acallado y anulado la naciente clase media surgida en los pasados años de integración regional y de incipiente industrialización.

A su regreso a Barcelona consiguió que la Junta de Gobierno de ESADE aprobara una ayuda, una especie de “hermanamiento” con dichas universidades, pero de manera más especial con la Universidad Centroamericana de Managua (UCA)<sup>15</sup>. En esos años esta universidad colaboraba estrechamente con el gobierno sandinista de Nicaragua en sus intentos por conseguir un cambio social importante<sup>16</sup>. Desde la Universidad se hacían considerables esfuerzos destinados a la preparación de aquellos/as que debían promover el nuevo liderazgo que necesitaba un país en vías de renovación total. ESADE podría colaborar con la UCA, a nivel universitario, en su esfuerzo por preparar nuevos empresarios y en la promoción de la justicia. Con ello, ESADE se abriría al mundo en desarrollo.

La visita de Javier Adroer a Centroamérica y la decisión de la Junta de Gobierno de ESADE marcan el inicio de décadas de cooperaciones externas de ESADE. Estas cooperaciones no son de extrañar si tenemos en cuenta el espíritu fundacional de ESADE, tan profundamente social (como diremos en el apartado siguiente), pero hasta aquel momento la atención de la institución estaba concentrada en los problemas sociales internos de nuestro país, que bajo la dictadura, eran especialmente acuciantes; sin embargo, en los años ochenta, Franco ya había fallecido y en España ya se habían restablecido la democracia y la libertad sindical, por lo que la atención solidaria de ESADE se podía repartir entre más frentes, el interior y el exterior.

Por otra parte, el clima español se había internacionalizado. A comienzos de los setenta el fenómeno de las “multinacionales” se había puesto sobre el candilero. A mediados de esa misma década la crisis del petróleo y la aparición de los “nuevos países industriales” (los cuatro “dragones asiáticos”) había puesto en apuros a diferentes sectores productivos españoles, que por tanto tenían que mirar

13 En esos años el padre Ignacio Ellacuría expresaba de forma clara que *“la universidad cristiana debe tener en cuenta la preferencia del evangelio por el pobre. Esto significa encarnarse entre los pobres intelectualmente para ser ciencia de los que no tienen voz, y así ofrecerles las razones académicas que justifiquen y legitimen su verdad y su razón”*. “Universidad para un pueblo”, *Diakonia* num 23, agosto-octubre 1982

14 Congregación General Compañía de Jesús. Decreto 4. *“Dicho brevemente: la misión de la Compañía de Jesús hoy es el servicio de la fe, del que la promoción de la justicia constituye una exigencia absoluta”*

15 La información que sigue se recoge de: Carles Comas, “ESADE a Managua. Fer empresa com a ideal per al jovent”, *Documents ESADE*, 1986

16 El P. General de los jesuitas, P. H. Kolvenbach, pidió a los jesuitas de la UCA que dieran “un apoyo crítico al sandinismo”. Según el P. Miguel Angel Ruíz, rector de la UCA en los primeros años sandinistas, “fue más un apoyo que crítico”.

con atención y angustia el entorno internacional. Finalmente, la muerte del general Franco eliminaba obstáculos para que nos pudiéramos integrar en el Mercado Común Europeo. Coincidente con este vuelco de la mirada nacional hacia el exterior, la Revolución Sandinista de Nicaragua, con el nuevo élan que representaba, llamó poderosamente la atención en España y creó una oleada de cooperación (por ejemplo, para alfabetizar). La problemática del Tercer Mundo se hizo muy presente en el mundo universitario, donde empezaron a crearse asociaciones (por ejemplo, Món-3). Y unos años más tarde ese interés por el Tercer Mundo iba a tener una floración llamativa con la “plantada de tiendas” en demanda del 0,7% de cooperación.

ESADE no fue ajena a esta mirada hacia lo internacional y a esta fraternidad con los países pobres, y el viaje de Adroer, junto con la decisión de “hermanamiento” de la Junta de Gobierno de ESADE marcaron un comienzo... aunque faltaba que se convirtieran en realidad.

No resultaba fácil concretar el “hermanamiento” mencionado. Inicialmente se mandó a la UCA de Managua el ordenador viejo que ESADE había substituido por uno nuevo, y se iba remitiendo un ejemplar de cada libro que iba apareciendo en la colección ESADE (de la editorial Hispano Europea). En realidad esa cooperación era muy limitada, pero en 1985 cuando el profesor Carlos Comas solicitó por motivos personales una excedencia para ir con su esposa Roser Solà (también profesora asociada de ESADE) dos años a Managua, Xavier Adroer comprendió que ese era el momento de iniciar una verdadera cooperación a nivel universitario. El profesor Comas se integraría en la UCA de Managua, y seguiría cobrando de ESADE. Así se inició una fase de cooperación ESADE-UCA que se ha prolongado hasta la actualidad, aunque con períodos de mayor o menor intensificación, en relación a las necesidades de la UCA y de las distintas posibilidades del personal de ESADE para darles cumplimiento.

La cooperación de esos años ochenta consistió en la potenciación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, una facultad muy comprometida con la construcción de la nueva Nicaragua, que debía trabajar para eliminar la pobreza y la desigualdad reinantes. La cooperación se llevó a cabo a través de las más diversas actividades: docencia a todos los niveles, asesoramiento del profesorado y de la dirección de la misma, introducción del sistema informático en la Facultad, y organización de cursos para aquellos empresarios que debían producir los bienes que harían posible las mejoras sociales que el país necesitaba, en un momento en que Nicaragua precisaba más que nunca de nuevos empresarios que sustituyeran a los que habían salido del país, huyendo de una revolución que no compartían en modo alguno.

Además de las mencionadas actividades de los esposos Comas-Solà en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y, gracias a su presencia en la misma, se propició la cooperación de distintos profesores de ESADE, los cuales a lo largo de varios años llegaron a la UCA para impartir principalmente cursos de promoción empresarial y de preparación de profesores, o para dar cursos a los empleados del Banco Central u otras instituciones que a través de la UCA se solicitaban.

## Pequeño inventario de la cooperación de ESADE en Centroamérica

Todavía están en activo casi todos los protagonistas de las cooperaciones, excepto Xavier Adroer, fallecido hace unos meses. Por esto podemos aprovechar este apartado para recopilar las distintas cooperaciones que se realizaron desde los años 80.

## Nicaragua

Los primeros en llegar a Nicaragua en los años 80, durante la estancia del matrimonio Comas-Solà, fueron Carlos Obeso, Jordi Montaña, Joan Sureda y Emili Sullà, quienes en su tiempo de vacaciones llegaron a Managua movidos por la simpatía que sentían por los países en vías de desarrollo. Y en el mismo plan generoso y cooperativo los siguieron muchos otros: Maite Usón, Jean Robert Casanovas, Manel Peiró, Jordi Codina, Francesc Cribillers, etc. La llamada de Nicaragua encontró respuesta también entre los alumnos de los últimos años de carrera que llegaron a la UCA para enseñar, por ejemplo, el nuevo programa informático Lotus (Sonia Gaínza, Roman Figueres, etc.).

Tras tres años de estancia de los esposos Comas-Solà en la UCA de Managua, los siguió Alfred Vernis, un reciente graduado de ESADE, futuro profesor de Política de Empresa de ESADE, quien mantuvo el necesario enlace ESADE-UCA en la promoción y ordenación de las actividades que los profesores deberían llevar a término en Managua. Es muy importante indicar que para conseguir una eficiente cooperación es necesaria la presencia de alguna persona de aquí que establezca los lazos necesarios entre el personal de uno y otro lado del Atlántico, puesto que estando allá se conocen no sólo los entresijos institucionales de ESADE sino también los de la contraparte.

La cooperación entre ESADE y la UCA (Managua) contempló también la llegada de unos pocos profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Managua a ESADE, para realizar estadias de algunos meses con el objetivo de seguir cursos de especialización en sus respectivas materias.

Con el retorno de Alfred Vernis a Barcelona, tras un año de trabajo en Managua, el flujo de profesores cooperantes a Managua fue decayendo<sup>17</sup>, aunque ESADE no olvidó a América Latina. Existía una constante cooperación con la UCA de El Salvador, se impartían cursos en Cuba y se daba formación de profesionales en Argentina y Chile. Y después de unos años, en 2001, la pareja inicial Comas-Solà, ya jubilados, regresaron a la UCA de Managua por siete años, facilitando de nuevo la cooperación ESADE-UCA, la cual, en los siete años de la permanencia de los Comas-Solà en Nicaragua (2001–2008) adquiere una considerable intensificación, gracias a la colaboración de dos docenas de profesores de ESADE que llegaron a la UCA para impartir clases en un doctorado dirigido exclusivamente a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Doctorado que en la práctica resultó un instrumento inestimable para reciclar a los profesores y ponerles al día en sus distintas disciplinas.

Profesores que llegaron a Managua en esos años fueron; Xavier Gimbert, Josep Francesc Valls (en dos ocasiones), Mercè Mach, Santi Simón, Joan Massons (dos veces), Jordi Montaña e Isa Moll, Carles Torrecilla, Enric Colet, Ceferí Soler, Xavier Mena, Joan Sureda, Rosa Varela, Lluís Martínez Ribes y Rosa Franch, Marcel Planellas, Eugènia Bieto, Antoni M. Güell, Carmen Ansótegui, Carlos Losada, Josep Franch (dos veces), Joan Ramis, Xavier Mendoza y Paco Longo. Hay que señalar el espíritu solidario y generoso que empujó a todos estos profesores a llegar a Nicaragua, expresado en su desinteresada colaboración. Ninguno de ellos cobró ni un céntimo, y además, muchos de ellos sacrificaban parte de sus vacaciones para poder cumplir con el compromiso institucional, pero también personal, de lucha por la justicia y la solidaridad.

Estos profesores constataron no solo la utilidad de su aportación profesional en la mejora del profesorado de allá, encaminado a preparar futuros profesionales de la empresa, sino que además

<sup>17</sup> Afortunadamente, cuando ESADE dejó de tener representante en Managua, ETEA (Escuela Superior de Técnica Empresarial Agrícola) de Córdoba (España), empezó a tenerlo, y esto les permitió ir enviando anualmente profesores a colaborar con la UCA. Entre 1990 y 2001, la continuidad del trabajo de cooperación universitaria se mantuvo y fortaleció gracias a ETEA.

contaban cómo se enriquecieron personalmente gracias al contacto con personas dotadas de determinados valores que a menudo están casi olvidados en nuestras tierras del primer mundo.

Sumarse a la tarea de luchar por hacer comprender la importancia social de formar empresarios creadores de riqueza para el país les resultó muy interesante. Así lo expresaba el profesor Joan Massons:

Es obvio que la formación empresarial dirigida a aquellos que pueden acceder a la universidad, impregnada además de un mensaje de crear riqueza tiene un sentido especial en países como Nicaragua. Si algún día las jóvenes generaciones universitarias tienen poder muy cerca o dentro de la propia clase dirigente empresarial, esperemos que impregnados de una cultura pro-país, fomenten DESDE DENTRO la inversión generadora de riqueza.<sup>18</sup>

Repetidamente expresaban su admiración por la actitud mostrada por ese colectivo profesoral de la UCA: ilusión, interés, agradecimiento, voluntad de cambio, espíritu receptivo y de trabajo, como lo expresa Enric Colet:

Recuerdo a los profesores de la UCA a los que impartíamos clases: ¿quién enseñaba a quién? Qué fácil resulta explicar cosas nuevas a personas abiertas al cambio, que saben que han de cambiar, y no a los conservadores habituales que, además, no saben ni siquiera que lo son!<sup>19</sup>

Una experiencia muy enriquecedora tanto a nivel profesional como humano. Esas son las palabras del profesor Josep Franch:

**Una gran experiencia.** Mi estancia en Nicaragua ha sido una de las mejores experiencias de mi vida, tanto personalmente como profesionalmente. La oportunidad de dar clases a los compañeros de la UCA de Managua fue muy enriquecedora. Aún reconociendo que me daba un cierto respeto.

Cuando Carlos y Roser vinieron a verme en vigilia de Navidad del año pasado para proponerme ir a Nicaragua para dar clase me apunté enseguida. ¿Cómo podía negarme? Todos los que regresaban de aquellas tierras venían encantados y me hacía ilusión que me lo hubieran solicitado. Además, creía que era una oportunidad de ser útil. Pero cuando me dijeron que tenía que dar un curso sobre cómo escribir casos y cómo utilizarlos en clase me asusté un poco. Yo había hecho alguna sesión sobre el tema, pero llenar treinta horas de clase no sabía si sería capaz de hacerlo.

Por otro lado, los colegas son el público más difícil que jamás he encontrado, ya que normalmente quien más quien menos conoce los “trucos” que utilizamos y el más mínimo error no suele pasar desapercibido. Además, a veces no hacen los deberes. Nada de eso: tuve un público receptivo, trabajador y agradecido. ¡Y tenía casi cuarenta en clase! Cuando Carlos dice que son gente cordial y expansiva queda corto. Es un público con ganas de aprender como pocos he visto y muy, muy agradecido.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Joan Massons, *Documents*, “ESADE a Nicaragua”

<sup>19</sup> Enric Colet, *ibid*.

<sup>20</sup> Josep Franch, *ibid*

Y palabras también de gratitud son las que pronunciaba el profesor Xavier Gimbert:

**Recibir más que dar.** Mi experiencia en Nicaragua ha sido una de las más gratificantes que he tenido en mi vida, tanto profesionalmente como personalmente. No es cierto, como dice el amigo Carlos, que los profesores de ESADE no cobramos: no lo hacemos quizás monetariamente, pero recibimos mucho más de lo que podamos dar. Empezando por poder conocer “por dentro” y “de verdad” un país tan hermoso como Nicaragua, siguiendo por el hecho de poder gozar de la inolvidable experiencia que supone convivir con “los Comas” durante una semana y, finalmente, por la oportunidad de poder dar clase en una universidad como la UCA y poder conocer tanto profesores como algunos pequeños empresarios del país. En resumen, una experiencia única que hace que quien la viva crezca personalmente. Aparte, que a seres tan excepcionales como “los Comas” no se les puede decir que no, quizás al principio vas movido por un espíritu de colaboración con aquellos que no han tenido la inmensa suerte que hemos tenido nosotros, pero cuando regresas te das cuenta que lo que has vivido allá no se enseña en ninguna universidad ni se vive de ninguna otra forma, y que, al final, eres tú quien ha recibido bastante más de lo que hayas podido dar.<sup>21</sup>

Como bien decía Antoni M. Güell en la introducción del documento “ESADE en Nicaragua”, estos testimonios son un claro exponente del enriquecedor intercambio que supuso para las dos partes esta relación Nicaragua-ESADE. Algo que suele ocurrir en los verdaderos programas de cooperación: el cooperante resulta más beneficiado que el cooperado.

## El Salvador

También ESADE colaboró con la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” de El Salvador. El origen de esta colaboración partió de una visita que hicieron a ESADE en el curso 1987/88, el entonces rector de esa universidad salvadoreña, P. Ignacio Ellacuría, junto con Luis de Sebastián (por aquel entonces profesor de aquella universidad). Solicitaban ayuda institucional, que se concretó por parte del decano Luís Pugés y el director Jaume Filella en:

- Becar a un alumno salvadoreño (Rafael Parada) durante dos años en ESADE para hacer el MBA para que así pudiera crear/dirigir la maestría MADE (Maestría en Administración y Dirección de Empresas) en la UCA de El Salvador.
- Mandar a un profesor de Dirección de Personal a la UCA de San Salvador. A la hora del arranque, como no tenían profesor de Dirección de Personal solicitaron a ESADE que mandara a alguien. El profesor Eugenio Recio (director del departamento entonces) propuso a Ceferí Soler para cubrir

<sup>21</sup> Xavier Gimbert, *ibid*

esa necesidad, el cual en esa época se encontraba en el Reino Unido trabajando. Así comenzó la colaboración de este profesor Ceferí Soler con la UCA de El Salvador, la cual ha durado hasta la actualidad, en su tiempo de vacaciones, es decir 3 semanas del mes de agosto. El primer curso de la Maestría se llevó a cabo en el año académico 88/89.

- Firmar un convenio de ESADE (su director Jaume Filella) con la UCA de El Salvador para dar continuidad a la colaboración académica.
- Ayudar en el arranque de la maestría y en el envío de profesores. El joven futuro profesor Alfred Vernis<sup>22</sup>, destacado por ESADE como nexo interinstitucional en Centroamérica, fue el encargado de llevar a cabo esta ayuda.

A este llamado dieron respuesta tanto profesores de Empresariales como de Derecho. Por parte de Empresariales acudieron a impartir cursos en El Salvador Josep Rucabado, Luís de Sebastián, Mercè Mach, Josep Sayeras, y Ceferí Soler (la colaboración anual de este último se ha prolongado ininterrumpidamente durante las dos últimas décadas). También acudieron algunos colaboradores académicos de la Facultad de Empresariales: Javier Cobas, Antonio Lozano y Kati Payà. El profesorado de la Facultad de Ciencias Jurídicas de ESADE también acudió, impartiendo cursos en las Maestrías de Derecho de la Empresa. Viajaron a San Salvador la Dra. Esther Sánchez (Derecho Laboral), el Prof. Antonio Delgado (Derecho de Obligaciones y Propiedad Intelectual), el Dr. Ignacio Farrando (Derecho del Mercado de Valores) y la Prof. Silvia Vernia (Contratos Administrativos).

A lo largo de estos años, más de un millar de alumnos salvadoreños pudieron participar del fruto de aquella intuición pionera. En realidad Ellacuría pretendía “*revolucionar la clase media, pues estos alumnos van a ser jóvenes empresarios y no tendrán que parecerse a sus padres*”. Veinticinco años más tarde, en un atardecer de El Salvador un matrimonio adinerado, exalumnos de la UCA salvadoreña, que cenaba con Ceferí Soler le confesaba que en las anteriores elecciones no habían votado por el partido ARENA de la derecha tradicional salvadoreña, sino por el FMLN, el partido de izquierdas, heredero de la guerrilla insurreccional de los años 80. Y eso habían osado comunicarlo a su familia....

## Guatemala

También acudieron bastantes profesores a la URL (Universidad Rafael Landívar) de Guatemala. Entre 2005 y 2010 acudieron 6 profesores de Derecho, y 6 de empresariales, algunos para dar clases o bien para realizar alguna investigación. Cabe destacar el aporte realizado por la profesora Rebeca Carpi, de derecho, a esa universidad y a la colaboración de ESADE con la misma. Entre los años 2004 y 2006 la Dra. Carpi lideró sendos proyectos de investigación, organizó un Foro de Acceso a la Justicia, impartió cursos sobre Derecho Comparado y publicó un artículo sobre Sistemas Jurídicos Indígenas de Guatemala<sup>23</sup>; recordemos además que Rebeca Carpi fue el enlace en la Facultad de Ciencias Jurídicas de ESADE para que los alumnos pudieran apuntarse a las PPS. En la central de la URL (en Ciudad de Guatemala) aportaron su colaboración los profesores Marc García (Investigación

<sup>22</sup> Alfred Vernis llegó a Centroamérica, por un año, como nexo institucional entre ESADE y las universidades centroamericanas. Sin embargo su residencia más regular se fijó en Nicaragua, como ya se ha mencionado con anterioridad.

<sup>23</sup> El artículo titulado “Sistemas Jurídicos Indígenas de Guatemala” fue publicado en España en *Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid*, núm 14, enero 2006, págs. 37-64

Criminal en Derecho Español), Esther Sánchez (No Discriminación por Razón de Género) y Jordi Sellarés (Derecho Internacional Público). Asimismo otros profesores de Derecho impartieron cursos en las sedes regionales de la URL: en concreto en Cobán, Huehuetenango y Quezaltenango.

## El personal de administración y de servicios (PAS)

La colaboración del personal de Administración y Servicios (PAS) se concretó con la aportación que hizo el Servicio de Carreras Profesionales de la Facultad de Derecho, en las personas de Elisabet Guasch e Isabel Roca, quienes viajaron a Guatemala, para prestar sus servicios de asesoría y colaboración al personal de administración y servicios de la Facultad de CC. Jurídicas de la Universidad Landívar de esa ciudad, durante los años 2005 y 2006. Fue una experiencia muy exitosa por ambas partes.

En 2007, Sonia Gómez, directora financiera de ESADE, acudió a la UCA de Managua para prestar su colaboración a una reestructuración que permitiera hacer frente a las amenazas económicas que se cernían sobre esta universidad. Sonia estableció las bases de la nueva estrategia impulsando el análisis de costos y la intensificación del espíritu corporativo para conseguir que todo el personal se sintiera implicado en los problemas globales de la universidad.

No se pueden olvidar otros profesores (Emilio Sullà y Agustín Ollied) quienes desde Barcelona hicieron posible esta cooperación mediante la solicitud de ayudas, inicialmente a la AECE (Agencia española de cooperación con Iberoamérica) y posteriormente a la Unión Europea. En cierto momento una parte importante de la docencia y de la gestión de los fondos pasó a manos de ETEA (Escuela Superior de Técnica Empresarial Agrícola, de Córdoba), y ESADE solo gestionó el proyecto de Cuba donde también participaron varios profesores. Esa asunción de protagonismo por parte de ETEA acaeció en 1990, cuando ESADE dejó de tener representantes en Nicaragua (por lo menos hasta 2001) y ETEA desplazó profesores suyos para este papel. ETEA no se limitó a Nicaragua, sino que estuvo presente en toda Centroamérica e incluso en otras partes del mundo.

En lo que antecede se puede ver que, cuando en 2003 se crearon las PPS y el SUD, ESADE llevaba muchos años realizando cooperación y, como se ha visto, fueron muchos los profesores los que vivieron de primera mano la experiencia de aportar sus conocimientos profesionales a la construcción de países en vías de desarrollo. Por ello, no es de extrañar, que esta vivencia, tan extendida entre el profesorado y entre todo el personal de la institución tuviera alguna resonancia entre el alumnado.

Sin embargo esta cooperación de ESADE al desarrollo no estaba debidamente institucionalizada y por ello, en 2003, con la irrupción de los alumnos y sus prácticas profesionales solidarias, pareció que había llegado el momento de dar cuerpo y ente dentro de ESADE a una praxis tan enriquecedora en la formación de toda la comunidad educativa: alumnos, profesores y personal administrativo y de servicios: se creó el SUD, como lugar de encuentro y potenciación de esta nube de cooperaciones.

## Filosofía fundacional de ESADE

ESADE tuvo su origen en los años cincuenta del siglo pasado, fruto de las inquietudes de un grupo de profesionales y empresarios catalanes preocupados por la situación en que se encontraba la empresa catalana en esos años, en que la economía autárquica parecía cerrar el desarrollo

para nuestro país. Ellos entendían que más pronto o más tarde se abriría una nueva dinámica (previsiblemente en el marco del Mercado Común Europeo), que exigiría nuevas relaciones económicas y sociales y que por tanto había que prepararse. La empresa familiar, tan dominante en Cataluña hasta entonces, debería evolucionar hacia una empresa más profesionalizada y con directivos conocedores de la ciencia empresarial.

En noviembre de 1954 estos empresarios catalanes inician los contactos con la Compañía de Jesús, “para explorar las posibilidades de creación en Barcelona de un centro universitario, similar a la Universidad Comercial de Deusto, que impartiría un programa de estudios económicos y sociales encaminado a formar dirigentes de empresa”<sup>24</sup>.

El acuerdo entre el grupo empresarial inicial y la Compañía de Jesús para la puesta en marcha de la Escuela tuvo su concreción en la creación de ESADE (Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas) que inició sus cursos en octubre de 1959.

Es interesante comentar la finalidad de la Escuela. Desde sus inicios se destaca, junto a la preocupación por formar excelentes empresarios dirigentes, una marcada preocupación por lo social. Precisamente en ese mismo año 1959 se había establecido el duro Plan de Estabilización que acentuaba las contradicciones en el mundo del trabajo y conllevaba unos elevados costes sociales (un paro muy elevado, que provocó el inicio de la gran ola migratoria a Centroeuropa). Así pues, el ideario del ESADE inicial era un ideario científico y de progreso, pero incluía además la preocupación por lo social, con una clara opción por el bien común y un firme deseo de acercar los estudiantes a la realidad económica y social: “*ESADE quiere formar hombres de empresa, con un profundo sentido cristiano, capaces de crear y dirigir empresas modélicas en el aspecto económico y en el aspecto social*” Y en relación a la metodología se hace constar que la carrera tendrá un carácter eminentemente práctico, “*se adaptarán métodos de formación dirigida al estilo de las universidades anglosajonas. La misma Escuela fomentará la acción y el contacto con las realidades económicas y sociales*”.<sup>25</sup> Para conseguir este objetivo se incluía en el Plan de Estudios la “Formación Humano Social” que se conseguiría no sólo a través de asignaturas ad hoc sino también con Forums, Asesores docentes, Trabajos y Visitas dirigidas, Películas, Métodos de Caso, Cursos complementarios, etc.

Esta preocupación institucional por la problemática social tuvo una muy clara expresión en la creación del Instituto de Estudios Laborales (1966) dedicado al estudio científico de problemas sociolaborales, con la finalidad de aplicar las ciencias sociales a los problemas del trabajo, y estudiar y examinar la puesta en práctica de los convenios y las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo. Su primer director fue el profesor Juan N. García Nieto S.J. En esta institución también trabajó, hasta su muerte en 1980, Alfonso Carlos Comín, que también daba clases en ESADE.

Con los años, la problemática social del país fue creciendo y en ESADE se tradujo en un tinte más claro de lucha por la justicia. De este modo lo expresaba el director Xavier Adroer en su alocución inaugural del curso 1969/70, al comentar unas palabras del padre Arrupe (General de la Compañía de Jesús), que él hacía suyas:

<sup>24</sup> 40 Anys ESADE. 1958-59. Edit. ESADE. Barcelona 1998. pag. 10. La Universidad Comercial de Deusto, aunque iniciada por un grupo de empresarios vascos, fue confiada a los jesuitas para que la dirigieran, y también se la constituyó como de titularidad jesuítica.

<sup>25</sup> Ibid. pag. 22

“Nos oponemos diametralmente a los que pretenden deducir directamente del Evangelio una actitud política pasiva ante la injusticia social. Esta posición –y continuamos con las palabras del padre Arrupe, P. General de la Compañía de Jesús– nos parece una traducción indebida del mensaje evangélico en términos políticos, una complicidad con la inequidad vigente”. Como miembro de un grupo de compañeros que se lanzó desde hace diez años a la creación de escuelas de ciencias de la empresa, quiero hacer más las palabras del P. Arrupe. Desde sus inicios ESADE ha intentado hacer esta labor en un trabajo de colaboración.<sup>26</sup>

Preocupación por lo social, y conocimiento del mundo real lleno de inequidades. Para ello era preciso acercar los alumnos a la realidad. ESADE se propuso desde los inicios una enseñanza alternativa a la mera acumulación de conocimientos tradicionales, porque *“lo que es preciso es saber reflexionar, tener las ideas claras y tener capacidad de comprender y valorar todo lo que sucede a nuestro alrededor. Porque no tiene sentido en ciencias de la empresa y en ciencias aplicadas, el hecho de vivir de los modelos más o menos tradicionales, pero no confrontarlos continuamente con la realidad.”*<sup>27</sup>

Según Carlos Comas, en los comienzos de ESADE confluyeron una gran diversidad de intereses para motivar el deseo de formar empresarios con un cierto humanismo. Los jesuitas tenían toda la tradición de docencia y calidad de la escuela de negocios de Deusto, pero por otro lado tenían también a economistas, sociólogos, curas obreros, sindicalistas, e incluso comunistas. Este doble motor ideológico permitió que desde los orígenes hubiera en la Escuela una visión amplia de la sociedad, una preocupación por el mundo sindical, cinefóruns, conferencias... Era como un ensayo para formar empresarios con apertura de horizontes.<sup>28</sup> Y esta particularidad es la que asombró al ministro sandinista de Exteriores, el sacerdote Miguel d’Escoto, cuando pasó por ESADE a inicios de los años ochenta, el cual al firmar en el libro de honor de la escuela dejó escritas esas palabras:

“Saludamos, al mismo tiempo que expresamos nuestra gratísima sorpresa, al descubrir tan singular escuela de administración de empresas, ESADE, que, además de preocuparse de ganancias materiales a corto plazo, presta atención a la justicia y la paz, cuyas exigencias, obviamente, no deben ser desconocidas por todo auténtico administrador.”<sup>29</sup>

El acercamiento a la realidad con una mirada preocupada por lo social, proporciona los elementos necesarios para reconocer las graves injusticias reinantes y los desequilibrios, que sólo pueden ser compensados por un profundo sentido de solidaridad social. Así, desde los inicios, en la filosofía fundacional de ESADE estuvo presente la conciencia de “ser ciudadanos del propio país y del mundo, sensibles a la solidaridad y a la justicia social, capaces de comprometerse en proyectos colectivos”<sup>30</sup>.

26 Xavier Adroer, “Realidad y perspectiva” Alocución inaugural curso 1996/97 en “40 Años ESADE 1958/1998, pag. 62

27 Eugeni Recio, en “40 Años...” pag. 55

28 Carles Comas, en “40 Años...” pag. 69

29 C.Comas, “ESADE a Managua”, op.cit.

30 ESADE. Declaración de valores, 24 enero de 2008

## Encargo del director de ESADE a Josep F. Mària SJ

Carlos Losada, como alumno primero y profesor después, participaba del espíritu fundacional de ESADE que, a lo largo del tiempo, había mantenido de una manera clara armonizar el afán por una dirección de empresas eficiente y responsable, con la vertiente más social de lucha por la justicia. Según cuenta el propio Carlos Losada, en sus años de estudio en ESADE recibió un fuerte impacto de preocupación por la problemática social de la mano de diversos profesores (Joan Travé, Carles Comas y otros).

Carlos Losada tuvo ocasión, primero, de conocer el mundo problemático del trabajo en un barrio obrero de Barcelona, el Bon Pastor, a través del movimiento cooperativo. Pero quizás lo que sí representó para él un toque importante en su concienciación por el mundo en desarrollo, fue su estancia en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con sede en Washington, gracias a las continuas escapadas que realizó a diversos países latinoamericanos (Nicaragua entre ellos), para impartir cursos organizados por el BID, destinados a asesorar a las direcciones de las instituciones de gobierno en su lucha por el desarrollo. En esos años de claro neoliberalismo, pudo conocer de cerca las graves injusticias que se habían cometido y que se seguían cometiendo en esos países, por parte de los poderes fácticos (poderes económicos y clases privilegiadas) casi siempre secundados por los poderes establecidos.

Después de esa experiencia, y ya de retorno a ESADE, su orientación pedagógica y su fuerte sentido de dirección y organización le hicieron valorar la aportación al desarrollo que ESADE había llevado a cabo en años pasados, por medio de los cursos que sus profesores habían ofrecido a las universidades centroamericanas, en especial a la UCA de Managua y a la de El Salvador. El creía que el contacto de los profesores de ESADE con esas situaciones de injusticia de los países en desarrollo aumentaba en ellos la sensibilidad hacia este mundo inequitativo, y por ende, les acrecentaba su conciencia social. Valor, que en definitiva, debería contagiarse a los alumnos, futuros empresarios o dirigentes en las grandes empresas, para que se integrara en su configuración de valores personales.

A finales de 2002, Carlos Losada, ya director de ESADE, asistió en Taiwan a una reunión de las Escuelas de Negocios de las Universidades Jesuíticas de todo el mundo (International Association of Jesuit Business Schools, IAJBS). La denuncia de la injusticia fue tema predominante de las ponencias presentadas, aportándose la interesante experiencia de cooperación que algunas de esas Escuelas de Negocios de los países más desarrollados llevaban a término en países del Sur, o entre los más desfavorecidos de sus propios países. Se trataba de unas actividades conocidas en el mundo norteamericano como “common service”, generalmente circunscritas a las localidades de las mismas universidades pero también ampliadas a diversos países en desarrollo.

Elo significaba la integración de los estudiantes de esas Business Schools en programas que les permitían aportar los conocimientos aprendidos a lo largo de su carrera empresarial en proyectos de desarrollo del Sur. Con ello, no sólo se conseguía aportar algo a la construcción de un mundo mejor, en términos desarrollistas, sino también se adquiría el crecimiento personal de esos alumnos que habían tenido el privilegio de poder estudiar en Escuelas generalmente de élite, con total desconocimiento de la verdadera realidad de pobreza en la que vivían casi tres cuartas partes de la humanidad.

Era un paso más para hacer realidad la opción de trabajar por la justicia, según pretendían esas Escuelas jesuíticas. A su regreso a Barcelona, Carlos Losada, con el referente de su experiencia de cooperación encargó a Josep F. Mària S.I., profesor del Departamento de Ciencias Sociales, que retomara el programa de cooperación que se había iniciado años atrás, hasta conseguir institucionalizarlo dentro de ESADE, y lograr una mayor sensibilidad de los profesores y profesionales a favor de la justicia y de la solidaridad.

Durante las vacaciones de Navidad de 2002 pasó por Barcelona el P. Rafael García Mora, un jesuita catalán afincado en Bolivia donde dirigía una institución, ACLO (Asociación Cultural Loyola) dedicada a promover proyectos de desarrollo entre los campesinos. En su encuentro con Pep Mària le solicitó la ayuda de profesores de ESADE para asesorar en temas de gestión a los responsables de dicha asociación: planes de marketing para las cooperativas de campesinos recién formadas, o asesoramiento en recursos humanos, o en finanzas... Pep Mària, que tenía muy presente el encargo que le había hecho el director Carlos Losada, previó que la colaboración del profesorado en Bolivia parecía difícil, pero vería si quizás alumnos de último año podrían realizar la cooperación que solicitaba. Y precisamente al poco tiempo llegan a visitarle tres estudiantes de ESADE exponiendo su deseo de emprender unas prácticas profesionales en un país en vías de desarrollo.

Él les comentó la solicitud que le había hecho el P. García Mora, enfatizando que su petición iba dirigida a una colaboración del profesorado, es decir, una colaboración de un cierto nivel profesional, pero que si se ponían de acuerdo quizás podrían prestarse, a modo de proyecto piloto, a una cooperación en Bolivia, de la mano de unos jesuitas comprometidos en proyectos de desarrollo.

## La presencia de directivos y profesores identificados con la solidaridad

En la creación de las PPS y del SUD intervinieron una serie de factores y también de personas, que en esos momentos fundacionales ocupaban puestos estratégicos; personas, todas ellas muy integradas en el funcionamiento de ESADE y con una significativa identificación con el espíritu de servicio y de responsabilidad social. Destacan en ese momento, además del mencionado director general, Carlos Losada, Rosa María Manent, Alfons Sauquet, Antoni M<sup>a</sup> Güell, Pep Mària, Mercè Mach, Antonia M. Serra y Josep Miralles.

**Rosa María Manent**, que ocupaba el cargo de directora asociada del segundo ciclo de la carrera de Administración de Empresas, había estudiado en ESADE y recuerda perfectamente el impacto que ya en sus tiempos de estudio había recibido de algunos profesores en particular. Esa visión amplia del mundo, ese saber aprender de otras culturas, ese tener los ojos abiertos al dolor del mundo y a la injusticia que lo causaba, era algo aprendido de muchos años atrás en esa institución. Y en cuanto a los países en vías de desarrollo y a la posibilidad de realizar alguna estancia con un cierto contenido profesional lo había experimentado de forma muy cercana gracias a la experiencia de un de sus hijos que colaboró con los jesuitas de Bolivia y después también

repitió una experiencia similar en el Nepal. Su marido, Lluís Renart, antiguo alumno de ESADE, era profesor de IESE y como tal colaboraba con escuelas de negocios africanas desde hacía varios años. Ella, desde su puesto de directora de segundo ciclo, cuando todavía no existían las PPS, había orientado a alumnos con inquietudes similares para que, integrados en SETEM<sup>31</sup> realizaran estancias de cooperación al desarrollo en África.

**Alfons Sauquet**, director de la carrera de ADE, como antiguo alumno del MBA (Master of Business Administration) había recibido también ese impacto de los primeros años fundacionales de ESADE. Tenía muy claro el poder formativo de unas prácticas realizadas en un país en desarrollo, no sólo por los aprendizajes profesionales que se pueden adquirir (debido a la necesidad de adaptación a otros modos, a otras culturas), sino también por el aprendizaje personal, derivado de la convivencia con otras gentes y del conocimiento más cercano de las situaciones de flagrante injusticia con sus secuelas de extrema pobreza. Con Rosa María Manent llevaban ya un tiempo estudiando la posibilidad de que los alumnos de ESADE pudieran realizar sus prácticas profesionales en algún país en desarrollo, tal como algunas universidades venían haciendo desde hacía algún tiempo. Pero estaban todavía en la fase de proyecto, con algunos problemas de índole académica, relacionados con los créditos a otorgar y las correspondientes exigencias que estos comportaban.

**Antoni M. Güell**, Secretario General de ESADE, profesor de Sociología, adscrito al departamento de Ciencias Sociales, ocupaba un lugar destacado en la dirección de la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE. Su contribución a la creación, consolidación y fortalecimiento de la misma fue decisiva. Ocupó el cargo de primer director de dicha asociación entre 1989 y 2002 y posteriormente el de Secretario General. Su enraizada conciencia social lo llevó a comprender la importancia de las nacientes PPS, por lo que desde su puesto favoreció enormemente el período fundacional prestando un poderoso apoyo institucional al nuevo proyecto. Por ejemplo, ayudó a organizar el encuentro con los cónsules de Nicaragua, El Salvador y Guatemala, para dar a conocer las PPS a los representantes de estos países; recibía gustosamente a cuantos, procedentes de los países latinoamericanos relacionados con las PPS, llegaban de visita a ESADE; propició la publicación de diversos artículos sobre las PPS y sobre el SUD en la prensa exterior y en la revista *ESADE Associació*. Como entusiasta e impulsor del programa acudía gustosamente al encuentro que con la dirección de ESADE realizaban los alumnos SUD a su regreso a Barcelona.

**Josep F. Mària (Pep Mària)**, jesuita, y profesor de Responsabilidad Social Corporativa y de Análisis Social, adscrito al Departamento de Ciencias Sociales de ESADE. Muy preocupado por la contribución de las empresas al desarrollo de los países pobres, con especial atención a América Latina y al África subsahariana,

<sup>31</sup> SETEM es una ONG catalana de solidaridad internacional para promover unas relaciones Norte-Sur más justas. Suele organizar estancias de jóvenes en países del Sur de ayuda y sensibilización. ([www.setem.cat](http://www.setem.cat))

y también interesado con el tema de Empresa, Sociedad y Valores, para ver qué valores deben tener los directivos de empresa y los ciudadanos para contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad. Su colaboración con instituciones del “tercer sector” en Cataluña en los ámbitos de formación de jóvenes y de lucha contra la marginación, le configuraron como el profesor eje sobre el que debía pivotar toda la naciente experiencia de cooperación al desarrollo. De ahí que, el director Carlos Losada le encargara la organización e institucionalización del Servicio Universitario al Desarrollo de ESADE (SUD).

**Mercè Mach**, profesora del Departamento de Dirección de Recursos Humanos, a quien Pep Mària dirigió una parte de los primeros alumnos que deseaban realizar sus prácticas profesionales en Latinoamérica, por no haber suficientes plazas en el proyecto que se les había ofrecido en Bolivia. Recibió el encargo de ver la posibilidad de que esos estudiantes pudieran realizar esas prácticas en El Salvador, país al que ella llevaba unos años acudiendo para dar clases en la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Centroamericana de San Salvador. Allí pudo contactar diversos años con el Padre Jaime Loring, jesuita fundador y profesor de ETEA (Escuela Técnica Empresarial Agraria) de Córdoba, el cual acudía desde la fundación de la MADE (Maestría en Administración de Empresas) a la UCA de El Salvador y a la UCA de Managua, para impartir clases de finanzas en las maestrías empresariales de esas universidades<sup>32</sup>. Con el P. Loring, Mercè Mach fue a visitar los proyectos de desarrollo por él iniciados, los cuales le sirvieron en buena medida de pauta y guía para la cooperación que podrían realizar los alumnos de ESADE. A partir de ese momento, Mercè Mach tuvo un papel muy relevante en la puesta en marcha del programa, del que fue responsable, junto con Pep Mària en el primer año, y en solitario hasta agosto de 2008, aunque contando con la colaboración de la profesora de la Facultad de Derecho, Rebeca Carpi, y más adelante con Ana M<sup>a</sup> Heriz como eficiente secretaria.

Hay que citar todavía otras dos personas: Antonia M<sup>a</sup> Serra y Josep Miralles S.J., cuyo aporte a las PPS y al SUD ha resultado de gran valía, no sólo en su fase inicial, sino también en su caminar a lo largo de todos estos años.

**Antonia M<sup>a</sup> Serra**, directora del Servicio de Relaciones Internacionales, muy afín a la filosofía fundacional de ESADE, acogió con gusto el SUD bajo su responsabilidad desde sus inicios. Por el hecho de que el SUD movilizaba alumnos, profesores y PAS, tanto de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas como de la Facultad de Derecho, y por la obligada relación con universidades e instituciones a nivel internacional, pareció que este Servicio de Relaciones Internacionales era el más idóneo para albergar el naciente SUD. Hay que resaltar la excelente acogida que la Sra. Antonia M<sup>a</sup> Serra le

<sup>32</sup> Además de sus clases, como hombre inquieto y con un elevado espíritu de cooperación y emprendedor, había promocionado en la facultad de CC Económicas y Empresariales de la UCA de El Salvador un Centro de Gestión, a través del cual se iniciaban proyectos de desarrollo (entidades de microcréditos, apiarios, cultivos de tilapias, etc.) en comunidades muy empobrecidas del país.

ofreció, prestándose a realizar toda clase de esfuerzos para incardinar el SUD en el resto de la institución, tanto entre la cúpula directiva como entre el profesorado y PAS. Puede decirse que ella ejerció a nivel institucional y desde su puesto, un verdadero lobby a favor del SUD, sin descuidar una eficaz y entregada labor de armonización al interior del mismo.

**Josep Miralles**, jesuita y profesor del Departamento de Ciencias Sociales, presidente en aquel entonces de la fundación Intermon-Oxfam, conocedor sobre el terreno de los problemas de Bolivia, fue un valioso consejero que hizo valer su autoridad moral para apadrinar el SUD, aconsejar, y limar las asperezas cotidianas que podían ir surgiendo. Ha sido el “hombre bueno” y de consejo con el que las PPS y el SUD han podido contar en todo momento.

## Inquietudes de los alumnos “pioneros”

Como hemos visto, en ESADE había ya una tradición en el mundo de la cooperación y también su espíritu fundacional propiciaba el surgimiento de alguna actividad solidaria entre el alumnado. Por ello no es de extrañar, que cuando un pequeño grupo de estudiantes manifestó su deseo de realizar sus prácticas profesionales en países en vías de desarrollo, encontrara una buena acogida.

Los dos estudiantes iniciadores fueron Jordi Lluís y Marc Grau, ambos encuadrados en AIESEC, Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales, Asociación que promueve la realización de prácticas de empresa, y también prácticas de cooperación internacional. Sin embargo, al margen de AIESEC, ambos ya habían tenido alguna experiencia en el campo de la cooperación internacional: Marc Grau había estado dos años antes en Tijuana (México) organizando actividades de verano para niños y niñas de la zona con el apoyo de la escuela de su infancia, la Escuela Pía. Jordi Lluís, había cursado dos años de secundaria en Swazilandia, en el marco de la Institución “Escuelas del Mundo”. Los dos deseaban regresar a algún país en vías de desarrollo para aprovechar los conocimientos adquiridos en ESADE y aplicarlos en algún proyecto en esos países.

Dejemos que las palabras de Marc Grau, recogidas en la Memoria redactada a su regreso de El Salvador, relaten cómo llegaron a visibilizar sus inquietudes y la inicial acogida que obtuvieron en ESADE:

Una de las opciones que me rondaban por la cabeza era realizar este proyecto a partir de AIESEC, organización de la cual afortunadamente durante el curso 2002/03 tuve la oportunidad de ser presidente. Y fue, precisamente en una reunión con el resto de los cinco presidentes de las otras universidades catalanas, junto con la presidenta de AIESEC Catalunya, cuando se habló de la oportunidad de que cada Comité Local organizara unas conferencias sobre Microcréditos en sus respectivas universidades. Pero únicamente AIESEC ESADE decidió sacarlo adelante. La persona que rápidamente decidió darme un eficaz apoyo fue Jordi Lluís. Inicialmente, pedimos si alguien más quería ayudar a organizar las conferencias, y después de una respuesta negativa de todos aquellos a quienes les preguntamos, decidimos llevarlo a término nosotros solos. Las conferencias

sobre Microcréditos consistían en seis diferentes charlas impartidas por expertos del tema, agrupados en tres tardes. Además, la organización, que contaba con AIESEC, nos comunicó que uno de los participantes del seminario sería escogido para realizar un proyecto de cooperación en Centroamérica, hecho que mucho nos alegró a Jordi y a mí.

Una de las primeras cosas que hicimos inicialmente fue hablar con Rosa María Manent, la cual aceptó con interés ayudarnos en todo lo necesario. Sin embargo, decidimos que tanto Jordi como yo mismo no participaríamos en el proceso de selección, ya que creíamos que no sería bien visto por el resto de participantes. Y así se lo comunicamos a Rosa María Manent, la cual nos dijo que aunque no realizásemos un proyecto de cooperación con esta organización, había muchas otras maneras de hacerlo, y una de ellas era ESADE. Así que rápidamente nos puso en contacto con dos personas, a las que todo el grupo está muy agradecido por su trabajo, que son Pep Mària y Mercè Mach. Muchas gracias Pep y Mercè, realmente habéis conseguido que podamos vivir una de las experiencias más positivas que se pueden vivir, y deseamos que muchos más estudiantes puedan también gozarlas.”<sup>33</sup>

Ante la perspectiva de poder realizar unas prácticas solidarias desde ESADE, según les había indicado Rosa María Manent, muy pronto otros compañeros, que ya estaban sensibilizados en el tema, se unieron a los dos primeros, con el ánimo de conseguir una pronta realización de esas prácticas. En los archivos del programa se conservan los nombres de los que en realidad fueron los pioneros, pues en el verano de aquel mismo año 2003 viajaron a El Salvador y a Bolivia. Ellos son, además de Marc Grau y Jordi Lluís, mencionados anteriormente, Christian Hailer, Marc Casamitjana, Pol Soler, Jordi Bella, Elisabeth Bassas, María Sánchez y Sonia Ribas. Es interesante conocer lo que ese primer grupo escribió acerca de las motivaciones que los movieron a emprender unas prácticas profesionales en América Latina, entendidas como cooperación al desarrollo.

Ya sabemos algo de la motivación de los dos antes mencionados. Ellos, por el hecho de haber organizado el Seminario sobre Microcréditos en el marco de AIESEC, conocían todas las posibilidades de cooperación al desarrollo que organizaba AIESEC, entre las cuales destacaba una que, en definitiva, sirvió como modelo de lo que serían, con el tiempo, las PPS. Este programa consistía en la *“Gestión de una tarea específica y bien definida en el contexto de un proyecto concreto, dentro de un ámbito de cooperación con el resto de miembros del equipo. Los estudiantes deben haber cursado tres o cuatro cursos de su titulación y estar dispuestos a asumir la responsabilidad del trabajo. Duración prevista: de 3 a 9 meses”*. Y aunque con una cierta limitación de tiempo, la cooperación en un país en desarrollo que nuestros pioneros pretendían pasaba por la asunción de una determinada responsabilidad, y por la ejecución de un proyecto concreto, en el que pudieran aportar los conocimientos empresariales adquiridos en la carrera. No pretendían nada asistencial, ni una práctica únicamente formativa, deseaban aplicar el bagaje aprendido en ESADE a un proyecto de cooperación y solidaridad.

En general, todos los integrantes del primer grupo poseían unos valores peculiares, querían trabajar por la justicia y entendían esas prácticas como una posibilidad de experimentación. Sentían la necesidad de hacer unas prácticas distintas de las que podrían hacer en el primer mundo. Deseaban poner

<sup>33</sup> Marc Grau, *Memorias prácticas SUD 2003*, Archivo SUD

en práctica sus conocimientos empresariales, pero también sentían que iban a entregar lo mejor de sí mismos con un elevado grado de generosidad. Varios de ellos habían realizado actividades de voluntariado, y por ello, entendían que los estudiantes que en el futuro pudieran repetir la experiencia, deberían haber probado antes lo que significaba esa entrega sin esperar nada a cambio, *“deberían haber tenido alguna relación con el tercer sector, con los que sufren, con los marginados de la sociedad”*<sup>34</sup>

En general en el conjunto se detecta una mezcla. Deseos de hacer el bien: *“porque participando en un proyecto de cooperación no podría escaquearme, de algún modo me obligarían a hacer el bien”*. Ganas de hacer algo diferente y un cierto espíritu de aventura. Necesidad de dar: *“en un momento de la vida en que sólo has recibido, apetece conocer qué es esto de dar. Sientes que se han destinado muchos recursos en ti y, podríamos decir egoístamente, desearías saber qué se siente al ser uno mismo el que proporciona. Tienes ganas de ponerte al otro lado, al de quien da”*.<sup>35</sup>

También la curiosidad es reconocida como uno de los principales motivos que guiaron a algunos del grupo originario. *Deseos de conocer otra sociedad. Salir de la burbuja en la que nos encontramos.*<sup>36</sup> Una de las chicas lo explicita muy claramente:

Deseaba ver una realidad diferente de la de aquí. De hecho, observé mi entorno, el actual y el pasado, y me di cuenta que éste no era universal ni sostenible en el tiempo, para decirlo de algún modo. Con esto quiero decir que recapitulé mi vida, me detuve en mis años de escuela y recordé una época inmejorable llena de comodidades. Me detuve en la universidad y en mi vida en Barcelona y detecté un recorrido habitual: Pedralbes-Bonanova, Bonanova-Pedralbes. No es preciso ser un genio para darse cuenta del privilegio que representa moverse en estos ámbitos; pero haciendo un paro en mi vida me pregunté: ¿y qué hay más allá de este recorrido? A partir de ahí parece que ya no me conformé con la investigación de otras zonas de Barcelona no tan privilegiadas, y se me ocurrió que cruzar el Atlántico podría ayudarme a responder mi pregunta. Y así fue.”<sup>37</sup>

Resumiendo. Parece que un común denominador entre los primeros estudiantes que se interesaron por las prácticas profesionales solidarias del SUD, era el deseo de poder implementar los conocimientos aprendidos en ESADE, en un proyecto de cooperación al desarrollo; todos estaban tocados por una fibra interna solidaria que les movía a hacer el bien y a dar lo mejor de sí mismos; la curiosidad, el hacer algo diferente, un cierto espíritu aventurero, el deseo de aprender y de crecer como personas. Todos estos son elementos muy presentes en las motivaciones de ese reducido grupo pionero de alumnos, grupo que encabezó un programa totalmente nuevo en ESADE, que con los años se consolidaría con un promedio de algo más de 30 alumnos por año.

Así pues, cuando los muchachos expresaron sus deseos de realizar proyectos de cooperación en América Latina encontraron un terreno abonado en ESADE. Por una parte, el espíritu fundacional que propiciaba la preocupación por lo social; la sensibilidad por la solidaridad y la justicia, y el compromiso en proyectos

<sup>34</sup> Jordi Bella, *Memorias prácticas SUD 2003*, Archivo SUD

<sup>35</sup> María Sánchez, *Memorias prácticas SUD 2003*, Archivo SUD

<sup>36</sup> Christian Hailer, *Memorias prácticas SUD 2003*, Archivo SUD

<sup>37</sup> María Sánchez, *Memorias prácticas SUD 2003*, Archivo SUD

colectivos, eran no solamente una declaración de valores sino que eran algo totalmente asimilado y compartido por una gran parte de la comunidad educativa de la institución; también la tradición de cooperación que la institución había emprendido en décadas anteriores estaba presente con mucha fuerza, tradición que Carlos Losada deseaba reforzar con su encargo a Pep Mària. Lo que hicieron los estudiantes fue catalizar que se concretara algo que en realidad ya flotaba en el ambiente solidario y de compromiso por la justicia de ESADE.

## Primeras Prácticas Profesionales Solidarias en Bolivia y El Salvador. 2003

Desde los inicios se fueron configurando dos grupos: uno integrado por Jordi Lluís, Marc Casamitjana y Christian Hailer, orientado a Bolivia para colaborar con el P. Rafael García Mora, y otro constituido por Marc Grau, Pol Soler y Jordi Bella, que de la mano de los contactos que les proporcionó Mercè Mach, colaboraría en diversos proyectos de desarrollo de la UCA de El Salvador. A ese grupo se les unirían bien pronto Elisabet Bassas, María Sánchez y Sonia Ribas.

Es importante señalar la buena acogida que estos estudiantes recibieron por parte de esas primeras personas que en ESADE les atendieron en sus deseos de cooperación. Aunque, según se desprende de los primeros correos de esta época, la responsabilidad inicial la detentaba Pep Mària, Rosa M<sup>a</sup> Manent les proporcionó durante un buen tiempo un cierto acompañamiento y Mercè Mach muy rápida y eficiente en encontrar proyectos de cooperación en El Salvador, se convirtió muy pronto en el puntal que junto a Pep Mària diseñaría y organizaría la implementación del programa, en el marco institucional de ESADE.

Todo sucedió con mucha rapidez. Los primeros contactos con Pep Mària y con Mercè Mach se dieron en los primeros días de abril de 2003, y ante el asombro de los propios estudiantes, a mitad de mes ya se disponía de la posibilidad de realizar en los meses de julio-agosto algunos proyectos en El Salvador, además del proyecto de cooperación que estaban diseñando para los campesinos de Bolivia. Por ello, el responsable inicial Pep Mària, ante la posibilidad real de que algunos estudiantes viajaran a El Salvador y a Bolivia ya ese mismo año 2003, planteó a Mercè Mach la necesidad de llevar a término no sólo los preparativos logísticos y físicos del viaje (costes del mismo, seguros, prevención de enfermedades tropicales, etc), sino también una preparación de mayor calado en cuanto a concienciación de la finalidad del mismo, puesto que iban a cooperar, a prestar un servicio y no a hacer unas vacaciones, y además llegarían a un lugar muy distinto, con otra cultura, en donde podrían encontrar problemas de toda índole. Se hacía pues indispensable una preparación antes de la partida.

Empezaron por tanto, diversas reuniones de profundización con los candidatos, sobre la cooperación, sobre los países en los que se iban a ubicar, sobre las particularidades del desarrollo y sus desafíos... Para ello se aprovechó la llegada del P. Rafael García Mora a Barcelona<sup>38</sup> a primeros de mayo de aquel año 2003, con quien departieron todos juntos esos temas de tanto interés para los muchachos/as. Esa

<sup>38</sup> Cuando llegó el P. García Mora todavía no era seguro que los aceptara. Con Pep Mària comieron juntos y llegaron a la conclusión que no los aceptaría porque él no podía seguirlos de cerca. Pero se hizo la reunión en ESADE con los tres estudiantes que deseaban ir a Bolivia (y los de El Salvador como espectadores). Se les diría que no era posible. El P. Rafo ponía dificultades de toda índole (mal de Chagas, poco seguimiento), pero ellos no le hacían ningún caso. Seguían preguntando los precios del ají y el maní y los otros problemas del proyecto. A mitad de la reunión, Rafo y Pep se miraron y entendieron que debían acceder.

entrevista se completó con otras de diversas personas que o bien habían tenido largas experiencias de cooperación en El Salvador, el profesor Luis de Sebastián, el P. Jaime Loring, director de ETEA, o poseían amplios conocimientos de Bolivia, como fue el caso del profesor Josep Miralles. Y ya desde ese primer año se hizo especial hincapié en el tema de la diversidad cultural mediante el curso “Gestión de las relaciones interculturales” que Mercè Mach impartió a los “pioneros”, antes de su partida.

A Bolivia fueron los tres anteriormente citados: Jordi Lluís, Marc Casamitjana y Christian Hailer. Allí permanecieron durante los meses de julio y agosto y su base de acción se encontraba en Sucre. Previamente, debido a su desconocimiento del mundo al que iban a aterrizar hicieron un proceso preliminar de dos meses de estudio personal para conocer al máximo aquel entorno, y para que al llegar ya pudieran ponerse a trabajar directamente en su proyecto: “*Crear un plan de comercialización de cacahuete (maní) y bicho ñora (ají), para venderlos en el mercado boliviano y posiblemente a Chile*”. En la práctica, mucho de lo que llevaban preparado desde Barcelona no les sirvió, porque verdaderamente las diferencias culturales entre los campesinos encuadrados en ACLO y ellos, como estudiantes de ESADE, eran abismales. Sin embargo, lo que sí llevaban interiorizado de ESADE era el espíritu emprendedor y creativo, el saber adaptarse a las circunstancias, y por ello después de recorrer todo el país para abrir mercados al cacahuete y al bicho ñora, cayeron en la cuenta que lo mejor que podían dejar a la Fundación ACLO era un plan de acción, pues dicha institución estaba demasiado enfocada a la producción. Marc Casamitjana así expresaba su opinión sobre la experiencia boliviana: “*Si estudias para gestionar empresas tienes que ir a lugares donde realmente puedas ser emprendedor*”.<sup>39</sup>

A El Salvador viajaron 6 alumnos, Marc Grau, Pol Soler, Jordi Bella, Elisabet Bassas, María Sánchez y Sonia Ribas, para participar en 4 o 5 proyectos de cooperación y desarrollo económico que estaban a cargo del Centro de Gestión de la Universidad Centroamericana de San Salvador (UCA), a las órdenes del ingeniero Yuri Jenkins. Sus proyectos eran variados: “*Estudio para determinar el potencial turístico de la zona de San José las Flores, para captar inversiones y atraer visitantes*”; “*Diagnóstico para proponer mejoras a los cooperativistas artesanos de La Palma, a escala organizativa, legal, financiera y administrativa*” y “*Análisis de los costes de producción de café de una empresa familiar, al objeto de maximizar los beneficios y poder destinar una parte de ellos a obra social*”.

A su regreso, las impresiones recibidas y los testimonios produjeron gran impacto, no sólo entre los más directos promotores de la experiencia, Pep Mària y Mercè Mach, sino también entre otros colectivos de ESADE. El contacto con los campesinos y la gente sencilla los acercó a una realidad distinta y los conmovió. La problemática económica y social, las injusticias de origen lejano y las del día a día se les impusieron y descubrieron un mundo nuevo, pero a la vez, el trabajar con profesionales de otra cultura con métodos de trabajo totalmente distintos a los suyos les obligó a adaptarse. Y por ello, consideraban que habían sido unas prácticas mucho más valiosas que muchas de las realizadas en Europa.

A través de las “Memorias” que entregaron a su regreso, se pueden constatar los efectos que esas prácticas produjeron en los estudiantes tanto a nivel de crecimiento personal, como de aprendizaje profesional.

Hemos vivido un fuerte impacto emocional al ver cosas que ni nos podemos imaginar, como un niño desnutrido, niños descalzos, niños trabajando... Y si nosotros no hacemos nada para cambiar esta situación, ¿quién lo hará?<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Marc Casamitjana, Reunión evaluadora de las prácticas, setiembre 2003, Archivo SUD

<sup>40</sup> Memoria Marc Grau, 2003

Poder compartir el tiempo dialogando con gente del país y poder entrar en sus historias personales, ligadas a la historia del país, ha sido muy enriquecedor. Intentaré continuar actuando en todo momento, de acuerdo a mis valores, e intentando trabajar para la justicia y las libertades.<sup>41</sup>

Con el SUD no cambias de cultura, cambias de mundo<sup>42</sup>.

En el plano profesional se nos ha dado la oportunidad de ponernos a prueba con un proyecto complejo que aquí no habríamos tenido ocasión de hacer: nos ha permitido a nosotros mismos demostrarnos que podemos hacerlo.

También era un proyecto de relativa responsabilidad: esto no lo habríamos recibido aquí. Además, es una gran experiencia formativa, especialmente por el hecho de aprender a trabajar en equipo... Como futuros directivos, yo creo que nos ha servido, y hemos trabajado con gente que realmente lo necesita mucho.<sup>43</sup>

Pero además del reconocimiento de sus aprendizajes a nivel personal y profesional es interesante resaltar el balance general de la experiencia:

Una experiencia inolvidable en la que, a pesar de algunos aspectos débiles, los aspectos positivos pesan mucho más que los negativos. Hay que vivirlo para entender esta experiencia; esta es la mejor etapa de la vida para hacerlo ya que no tenemos muchas ataduras laborales y familiares.<sup>44</sup>

En un escrito que firman los nueve "pioneros" de 2003, aparecido en la revista *Redacció* de ESADE, resumen espléndidamente su balance general:

Aparte del aprendizaje profesional, en nuestra formación hubo dos elementos que de entrada no esperábamos. El primero era que nosotros pudiésemos recibir más de lo que dimos. Personalmente apreciamos el calor y la acogida por parte de toda la gente adonde íbamos. Ricos y pobres nos hicieron sentir como en casa, y aunque cada uno tenía su vida para contar, nos sorprendió el interés genuino que mostraban por la nuestra. Por otra parte, de la convivencia con el resto del grupo, también aprendimos mucho. Eran 24 horas juntos, pasando por momentos buenos y por otros más difíciles. Y debemos señalar la cohesión y el optimismo que hubo entre todos nosotros, que nos permitió gozar y aprovechar al máximo nuestra estancia.<sup>45</sup>

En los años siguientes el programa de las PPS fue creciendo y consolidándose. Se institucionalizó al interior de ESADE, homologándose con las prácticas profesionales opcionales que podían realizar los

41 Memoria Jordi Bella, 2003

42 Memoria Christian Hailer, 2003

43 Jordi Lluís, y Christian Hailer, en Bassa, R.; Grima, M.; "Quan el nord no vol perdre el SUD" *ESADE Associació* n° 107, març-abril 2004, pp.64

44 Marc Grau, Memoria 2003

45 ESADE. *Redacció*, num. 40, 2003

alumnos, y por las que se podían obtener hasta 6 créditos. Se contactó con diversas universidades de la Compañía de Jesús en América Latina y algunas ONG's para establecer los términos de la cooperación que los estudiantes debían realizar en los proyectos de desarrollo que ellas llevaban a cabo. Se fue organizando la fase preparatoria del alumnado hasta concretarse en un proceso que abarcaba cuatro etapas: formación, decisión y selección, realización de la práctica y reflexión. Y se llevó a cabo una ardua tarea de selección de proyectos, para dar respuesta a la creciente demanda que los estudiantes presentaban. En el siguiente capítulo, se analizará el programa de las PPS tal como funcionan en la actualidad.



## El programa de prácticas profesionales solidarias en la actualidad

### Las PPS: ¿asimilables al *Service Learning*?

En realidad las prácticas profesionales solidarias que voluntariamente realizan los estudiantes de ESADE participan mucho de la metodología comúnmente conocida como *Service Learning* (Aprendizaje Servicio), metodología nacida de los estudios de John Dewey, quien la definía como una enseñanza democrática, participativa e interactiva<sup>46</sup>, adoptada por varias universidades norteamericanas entre los años 1980 y 1990, y posteriormente expandida a otras universidades latinoamericanas.<sup>47</sup>

Según comenta Arratia, citando a otros autores, en su artículo sobre *Ética, solidaridad y Aprendizaje Servicio en la Educación Superior*<sup>48</sup> “este método permite a los estudiantes comprometerse en tareas importantes y asumir roles significativos y desafiantes en diversos lugares, a la vez que la combinación entre objetivos de servicio y aprendizaje favorece un enriquecimiento mutuo entre estudiantes y comunidad. Gracias a una participación más profunda en la comunidad se ayuda a los estudiantes a desarrollar el sentido de la responsabilidad y solvencia personal. Como propuesta innovadora, permite simultáneamente aprender, actuar y abrir espacios de formación”.

El éxito o fracaso de este método dependen mucho de la implicación de los docentes en su implementación y apoyo de la misma. En el caso de ESADE la implicación de los docentes se completa con la de los responsables del programa (integración de esas prácticas en el currículo académico, proceso de formación/información, documentación técnica y formación en actitudes y habilidades técnicas), y también con la implicación de las instituciones contraparte, las cuales deben comportar determinados conceptos metodológicos relativos al desarrollo de la práctica, junto con un profundo compromiso profesional.

Sin embargo, la concepción que el SUD tiene sobre las prácticas profesionales solidarias para estudiantes de cuarto año de ESADE no coincide totalmente con la metodología del *Aprendizaje Servicio*, ni en sus objetivos – que pasaremos a detallar a continuación- ni en su implementación, pues se trata de apoyar y servir no a comunidades locales sino a instituciones que trabajan para el desarrollo, en países en vías de desarrollo de América Latina<sup>49</sup>. Además el servicio a desarrollar viene diseñado por la institución contraparte, aunque siempre presuponiendo un alto grado de participación de los estudiantes, a veces en el propio diseño, y siempre en la ejecución, con una interactividad total.

<sup>46</sup> Dewey J. *Experience and Education*. New York: Collier Books; 1938 y Dewey J, *Democracy and Education: an Introduction to the Philosophy of Education*. New York:Free pres; 1944

<sup>47</sup> Arratia Figuerola, Alejandrina, “Ética, Solidaridad y Aprendizaje Servicio en la Educación Superior”, *Acta Bioethica*, 2008, vol.XIV, número 001, Organización Mundial de la Salud, Santiago de Chile pp 61-67

<sup>48</sup> ibid

<sup>49</sup> Hasta el presente las prácticas profesionales solidarias se han desarrollado en América Latina, pero ya está iniciándose la ampliación a otros países en desarrollo de Asia o de África.

Con todo, las PPS sí que participan de la filosofía básica de metodología del *Service Learning*, pues los estudiantes se comprometen a concluir un proyecto determinado asumiendo un rol significativo y desafiante, a la vez que consiguen un interesante enriquecimiento personal, y un fuerte aumento de su sentido de responsabilidad. En definitiva puede decirse que sirviendo aprenden, que actúan y por ello se abren grandes espacios a su formación.

Veamos, pues, a continuación cuáles son los objetivos generales y específicos que se ha señalado el programa, y todo el proceso de implementación, tanto en la fase preparatoria previa en Barcelona, como en la fase de desarrollo de la práctica in situ. Así comprenderemos fácilmente la especificidad del programa, que lo sitúa en una particular metodología de *Aprendizaje Servicio*, con algunas particularidades significativas.

## Objetivos y novedades en la Coordinación

Desde sus inicios en 2003, el Programa ha ido clarificando los objetivos a desarrollar, objetivos que han sido los que han inspirado las actividades que se han llevado a término tanto en ESADE como en los países latinoamericanos, así como la planificación del proceso de formación, y la elección de proyectos y su acompañamiento respectivo.

Estos objetivos se podrían sintetizar en un díptico. Con las PPS, ESADE pretende por una parte ser útil a los países del Sur realizando allí actividades de cooperación al desarrollo... aunque no cualquier tipo de actividad sino las propias de la formación profesional de los alumnos (actividades empresariales o jurídicas) Por otra parte ESADE pretende despertar de manera vivencial en sus propios alumnos la responsabilidad hacia los países en desarrollo; y por ello, como requisito previo a las prácticas profesionales solidarias, se ofrece un cuidado proceso formativo, también con una doble vertiente: un conocimiento pormenorizado de la historia reciente y de la realidad (social, cultural, económica y política) de los países de América Latina, y además dotarse de cualidades específicas para interactuar con profesionales de culturas distintas.

Desde el punto de vista de la Coordinación, los coordinadores iniciales de las PPS fueron los profesores Pep Mària i Mercè Mach, los cuales tenían además un Comité Ejecutivo del SUD que estaba formado por ellos dos, por la Sra. Morey, representante del Departamento de Relaciones Internacionales de ESADE, y por la profesora Rebeca Carpi, como enlace inmediato con la Facultad de Ciencias Jurídicas.

En 2004 Pep Mària tuvo que dejar la Coordinación de las PPS y el Comité Ejecutivo del SUD al trasladarse por medio año a la República Democrática del Congo. Por la misma época, la Sra. Morey fue sustituida en el Comité Ejecutivo por Antònia Maria Serra, Directora del Departamento de Relaciones Internacionales, quedando la Dirección del SUD en manos de Mercè Mach.

En el verano de 2008, la profesora Mercè Mach tuvo que trasladarse a la Universidad de Montreal para realizar un largo Postdoctorado. Justo en este verano acababan de regresar a Barcelona Carles Comas y Roser Solà, tras siete años de cooperación en la UCA de Managua, y se les pidió que sustituyeran a Mercè Mach en la Dirección de las PPS y en el Comité Ejecutivo del SUD.

En 2011, el matrimonio Comas-Solà, debido a su edad, pidió ser sustituido en la Dirección de las PPS, y Jaume Maranges (casualmente antiguo SUD: en 2004 había realizado las PPS en Bolivia, siendo

estudiante de ADE) ocupó su puesto tanto en la Dirección como en el Comité Ejecutivo, siendo en la actualidad el Director de este programa y de este Servicio.

## Novedades en el tipo de alumnos que pueden realizar las PPS: los Grados y los Masters

En 2003 iniciaron las PPS unos pocos alumnos de ADE, alumnos que acaban de cursar el cuarto año de su Licenciatura. Al año siguiente se añadieron alumnos de Derecho, también habiendo cursado su cuarto año. En ambos casos, y supuesto que lo que iban a realizar era un proyecto “profesional”, se buscaba que tuvieran conocimientos técnicos suficientes para ello, y por esto se exigía que hubieran cursado cuatro años de su licenciatura.

Esto siguió así hasta 2011 inclusive... pero en este año tuvimos los últimos estudiantes de Licenciatura, ya que este tipo de estudios había comenzado a ser sustituido paulatinamente por los estudios de grado (BBA en ADE –Bachelor in Business Administration- y GED –Grado en Derecho- en Ciencias Jurídicas): esto era el producto de la implantación progresiva, en todas las universidades de la Unión Europea, del llamado Plan Bolonia (que en ESADE había empezado a implantarse, comenzando por los primeros cursos, en el año académico 2008-2009). En adelante los alumnos que iban a realizar las PPS ya no serían los de la Licenciatura (extinguida) sino los de Grado (los BBA y los GED), pero esto iba a comportar dos novedades: año de realización y posibilidad de que sea su *Practicum*.

El grado tenía una duración de cuatro años, pudiendo complementarse con un quinto año en concepto de Master. Se consideró que los alumnos de BBA podían realizar las PPS al acabar su penúltimo año (en este caso, su tercer año de carrera) y que los alumnos de GED realizaran el SUD al acabar su cuarto año (como en el caso de la licenciatura, pero que en este nuevo caso representaba el fin de sus estudios de grado).

Dado que en el verano de 2011 coincidieron los últimos alumnos de cuarto año de la licenciatura y los primeros alumnos de tercero de BBA, se solaparon para las PPS y estas fueron realizadas por un número sorprendente de alumnos, como se verá en las estadísticas. Pero sólo fue un fenómeno pasajero, que no se iba a repetir.

La segunda novedad que aportó el grado, y en este caso sólo para los BBA, fue que las PPS se podían cursar como el nuevo *Practicum* propio del grado. Expliquemos un poco su filosofía.

La Reforma Universitaria consensuada en Bolonia hace especial énfasis en formar personas y profesionales reflexivos, capaces de analizar de manera crítica lo que sucede alrededor y la forma como los propios estudiantes contribuyen a ello<sup>50</sup>. De ahí que el “Practicum” (prácticas obligatorias) se convierte en una pieza clave en la preparación de esos profesionales; es una de las novedades del Grado en Dirección de Empresas (BBA), porque ofrece a los estudiantes la posibilidad de vivir la realidad de una organización desde dentro, y porque les permite aplicar los conocimientos adquiridos en las asignaturas del Grado en un contexto concreto.

Hasta ese momento, las “prácticas profesionales de empresa” no eran obligatorias en ESADE, aunque casi todos los alumnos las realizaban durante la fase de estudios, normalmente al finalizar cuarto o quinto

50 ESADE, Guía para la elaboración de la Memoria del Practicum, Grado en Dirección de Empresas – BBA. Curso 2010-2011, p.4

año. Desde el SUD, y de acuerdo con las instituciones contraparte, se homologaban las PPS realizadas con las “prácticas profesionales de empresa”, previa presentación de los requerimientos correspondientes (seguimiento del tutor, informe técnico, memoria profesional), por las cuales se otorgaban hasta seis créditos.

Con la reforma universitaria e implementación del Grado en Dirección de Empresas-BBA, se consideró que la filosofía subyacente en dicha reforma y de manera particular en el *Practicum*, podía tener una eficaz realización a través de las PPS, aunque había que prolongar la duración de esas PPS (hasta 12 semanas), puesto que el *Practicum* exige un mínimo de 450 horas de dedicación en el lugar de trabajo. Dado que el *Practicum* comporta 20 créditos, esto es lo que ahora se puede obtener con esta modalidad de PPS.

Esta nueva modalidad ha comportado algunos cambios sustanciales, principalmente en relación a la figura del tutor académico, que debe acompañar muy de cerca al estudiante durante todo su período de prácticas, y en relación al tutor de empresa, que es la persona que dentro de la misma ofrece una guía continuada en las prácticas. Ello ha supuesto tener que escoger con mucho más detenimiento aquellas instituciones que no sólo se presten a realizar esa función, sino que ESADE considere que la pueden llevar a cabo con todos sus requerimientos.

Varios alumnos de BBA indicaron que no querían renunciar a realizar sus prácticas profesionales en empresas de aquí, del mundo desarrollado (por varios motivos, entre ellos la posibilidad de un empleo futuro donde hubieren realizado sus prácticas, y además porque sospechaban que aquí tendrían mayor oportunidad para conocer ciertas tecnologías empresariales sofisticadas). Pero en cambio, aun sin obtener apenas créditos, deseaban realizar un período de cooperación al desarrollo en el tiempo de sus vacaciones de verano. Es decir, querían seguir el mismo patrón que habían seguido hasta este momento los alumnos de la Licenciatura. Se aceptó esa posibilidad. Sin embargo, esos estudiantes no pueden obtener por esas prácticas más que 2 o 3 créditos, los que en el BBA están previstos para actividades de orden cultural, participativo o solidario.

En Derecho, las PPS no han podido homologarse al *Practicum*, entre otras cosas porque este no se realiza durante el Grado en Derecho (GED), que es cuando los alumnos realizan las PPS. Por ello, los alumnos del GED siguen yendo a realizar las PPS en verano, y por dichas PPS pueden seguir recibiendo hasta 6 créditos.

Respecto a las fechas de realización de las PPS ha habido pocas variaciones. Los alumnos de Derecho (los del GED) las realizan durante 8 semanas en verano y al final de su cuarto año, pudiendo obtener 6 créditos. Los alumnos de ADE (los BBA) pueden realizarlas durante 8 semanas en verano (pero sólo obteniendo 2 o 3 créditos) o bien durante tres meses en otoño, en calidad de *Practicum* (obteniendo 20 créditos).

A partir del verano de 2012 se exploró la posibilidad de que alumnos de los Master of Sciences (MSc; familiarmente llamado “Master Bolonia”: ese quinto año que se puede cursar tras el BBA) pudieran realizar PPS en verano (durante 8 semanas, como todos los del verano). En ese verano de 2012 ya fueron a Latinoamérica 3 alumnos de Master, que por ser los que iniciaban el camino fueron dispensados de asistir al curso previo de preparación. En el curso 2012-2013 ya se ha normalizado esta participación de los alumnos de MSc, y deben seguir la misma preparación que el resto de los alumnos del Grado.

La posibilidad de que los alumnos de MSc realicen las PPS ha hecho pensar en países no latinoamericanos, países de habla inglesa, de más fácil comunicación para alumnos extranjeros del MSc. En concreto se están haciendo gestiones en varios lugares de la India para que diversas instituciones preparen proyectos para nuestros alumnos.

## La respuesta de los alumnos

El **Programa de prácticas profesionales solidarias se ha ido arraigando** en estos años en ESADE. El deseo de la dirección de ESADE, y del propio programa, sería que en esas prácticas profesionales solidarias participara no tan sólo el 15% de los alumnos de los últimos cursos (que fue lo alcanzado en la Licenciatura de ADE), sino un mayor porcentaje.

Si analizamos las cifras recopiladas en el cuadro, veremos que 339 estudiantes han realizado sus Prácticas Profesionales Solidarias hasta 2012 (inclusive), de entre los cuales, 271 corresponden a Administración de Empresas, 65 a Derecho y 3 a Master. Si repartimos esta cifra entre los 10 años existencia del programa, viene a resultar un promedio de un total de 34 alumnos por año, aunque esta cifra no ha sido uniforme a lo largo de su ejecución. Desde los 9 “pioneros” del año 2003, pasando por el empujón inicial del 2004, con 26 alumnos en Latinoamérica, el número fue aumentando hasta llegar a los 41 de 2009, los 41 de 2010 y los excepcionales 50 alumnos del verano de 2011. Esta última cifra es excepcional porque la convocatoria de ese año 2011 reunió a los estudiantes de la Licenciatura (tanto de Administración de Empresas como de Derecho) y los estudiantes del nuevo Grado (BBA y GED).

También hay que comentar la particularidad de 12 de los estudiantes de BBA que realizaron sus Prácticas en otoño de 2011 y no en verano, y los 13 de 2012. Son alumnos que cursaron las PPS como *Practicum*, es decir que académicamente fueron consideradas como el período obligatorio de prácticas que la nueva modalidad exige a todos los estudiantes de Grado (BBA); en cambio, en 2011 6 compañeros suyos y en 2012 6 más se acogieron a la figura de las tradicionales prácticas voluntarias a realizar en julio-agosto, por las que en el nuevo plan del Grado (BBA) sólo se les conceden 2 o 3 créditos.

Otra cuestión que las cifras del cuadro evidencian es la diferencia entre los números de estudiantes de ADE y los de Derecho. A excepción del año 2004 (15 de ADE y 11 de Derecho), en el que la Facultad de Ciencias Jurídicas se vio implicada en un proyecto muy interesante en Guatemala (el de “Acceso y Modernización de las Justicias”), los otros años el número de alumnos de ADE casi triplica al de Derecho. La razón hay que buscarla en dos causas: en primer lugar el número de estudiantes matriculados de ADE en ESADE es siempre muy superior al de Derecho, y en segundo lugar, se hace mucho más difícil conseguir proyectos o intervenciones en el campo jurídico, por la dificultad que supone el manejo de dos legislaciones distintas, la española y la del país de realización de las prácticas.

El número de alumnos que ha ido a cada uno de los países ha permanecido bastante constante a partir del tercer año, cuando en 2005 a Bolivia, Salvador, Nicaragua y Guatemala se añadió Honduras. Finalmente en año 2011, gracias a una exalumna de derecho, se ha abierto la colaboración con ACAI, en Costa Rica<sup>51</sup>.

Los países que han acogido mayor número de alumnos en prácticas han sido Nicaragua y Guatemala. En Nicaragua los esposos Comas-Solà, afincados en el país desde 2001, resultaron buenos facilitadores de instituciones y proyectos. En Guatemala, de los años 2004 a 2006 la intervención directa de Rebeca Carpi consolidó esa cooperación. Y, a partir de 2007, la presencia allá durante los meses de junio a setiembre de la profesora Rosa Varela, con múltiples contactos a diversos niveles, ha constituido una inestimable ayuda para la organización de las estancias y para el acompañamiento de los estudiantes.

<sup>51</sup> Esta exalumna de derecho, trabajaba para ACNUR en Ginebra y había colaborado con gente de ACAI, de San José de Costa Rica. Ella fue quien propició esa colaboración, que está resultando muy enriquecedora para ambas partes.

Cuando se observa el considerable número de alumnos que respondieron al ofrecimiento de esas Prácticas Profesionales Solidarias, uno se pregunta **¿cómo les llegó el conocimiento de esa posibilidad?** Y también **¿qué les hizo decidir y apostar por ello?**

**Respecto a cómo llegaron a conocer** esas Prácticas Profesionales Solidarias muchos de ellos lo explicitan muy claramente en la *Memoria* que obligatoriamente deben presentar al finalizar la práctica, como requisito para obtener los créditos asignados a la misma.

### Número de Estudiantes que han realizado Prácticas Profesionales Solidarias

Año	Bolivia		Costa Rica	El Salvador		Guatemala			Honduras	Nicaragua			Total			
	ADE	Dcho	Dcho	ADE	Dcho	ADE	Dcho	MSc	ADE	ADE	Dcho	MSc	ADE	Dcho	MSc	ADE•Dcho + MSc
2003	3	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	9
2004	3	-	-	4	5	2	3	-	-	6	3	-	15	11	-	26
2005	4	-	-	2	2	10	2	-	2	10	2	-	28	6	-	34
2006	6	-	-	-	3	12	1	-	-	9	1	-	27	5	-	32
2007	4	-	-	2	4	12	4	-	2	7	3	-	27	11	-	38
2008	4	-	-	-	3	10	2	-	2	5	2	-	21	7	-	28
2009	4	-	-	6	-	10	4	-	3	11	3	-	34	7	-	41
2010	3	1	-	4	-	13	4	-	2	14	-	-	36	5	-	41
2011 verano	3	-	2	8	-	13	5	-	2	17	-	-	43	7	-	50
2011 otoño	2	-	-	-	-	2	-	-	-	8	-	-	12	-	-	12
2012 verano	2	-	2	-	-	-	4	2	2	2	-	1	6	6	3	15
2012 otoño	-	-	-	4	-	2	-	-	-	7	-	-	13	-	-	13
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>17</b>	<b>86</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>96</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>271</b>	<b>65</b>	<b>3</b>	<b>339</b>
	<b>39</b>		<b>4</b>	<b>53</b>		<b>117</b>			<b>15</b>	<b>111</b>			<b>339</b>			

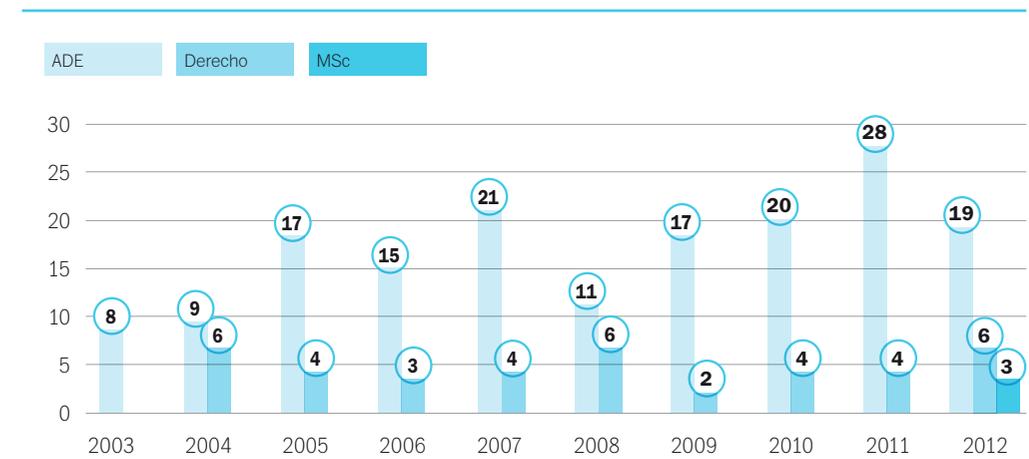
Normalmente todos han tenido la primera información en la presentación que de la carrera se hace al comienzo del primer año. En ella se les hace saber la posibilidad de realizar esas prácticas en algún país de Latinoamérica, previa una preactiva fase preparatoria.

Más adelante, cuando en el tercer año se les presentan las asignaturas de cuarto, se les indica la necesidad de escoger la asignatura obligatoria de preparación al SUD, titulada "La Cooperación en América Latina", si es que desean realizar las prácticas profesionales solidarias, y al mismo tiempo se les explica en qué consisten esas Prácticas, algunas particularidades de las mismas, los requisitos que exige el programa y el proceso de preparación y selección previos.

Existe además un medio de conocimiento muy efectivo, es el "boca/oreja" que les llega a través de los compañeros de años anteriores, muchos de los cuales con gran entusiasmo explican esa experiencia como la mejor de sus vidas.

También algunos se refieren a las publicaciones en las revistas de ESADE (*Redacció, ESADE Associació*, actualmente *ESADE Alumni*) y también otros hacen alusión a la Web, en la que no sólo se consignan todos los proyectos realizados, sino también una galería de imágenes, y los principales impactos personales y profesionales recibidos por los alumnos que han pasado por el SUD.

### 339 alumnos desde 2003 hasta 2012



En cuanto a la segunda pregunta **¿qué les hizo decidir y apostar por hacer las prácticas profesionales solidarias?** ya se ha mencionado con anterioridad lo que manifestaban los "pioneros", los iniciadores del programa: ganas de hacer el bien, hacer algo diferente, curiosidad, aprender, dar, crecer como persona, deseos de aplicar los conocimientos aprendidos en ESADE en algún proyecto del mundo en desarrollo... Al cabo de los años, las motivaciones siguen siendo similares, aunque domina numéricamente el "deseo de poner en práctica en un país en desarrollo los conocimientos adquiridos en ESADE", es decir, ayudar aprendiendo.

También se repite el deseo de "poner en práctica los conocimientos adquiridos en un entorno nuevo, desconocido y culturalmente distinto".

Se rehúye el asistencialismo, es decir, se desea trabajar en plan de igualdad, "codo con codo". "Deseos de cooperar, es decir de «operar con», con otras gentes distintas"; "Deseos de conocerme a mí misma y de ver cómo puedo salir airoso en situaciones difíciles". Es interesante la motivación de un muchacho que dudaba: "yo consideraba inicialmente el SUD casi como una fórmula egoísta para mí, pero al ofrecérsese unas prácticas muy atractivas en una empresa durante los meses de verano (solapándose con el SUD), supe que quería realizar esas prácticas solidarias, pues entonces ya no estaría motivado por una razón egoísta".<sup>52</sup>

52 Extractos "Memorias" Archivo SUD

Muchas de las respuestas hacen alusión al tremendo impacto que les han hecho los testimonios de los que regresaron. Comprueban que sus compañeros no sólo habían ayudado sino que habían aprendido muchísimo, tanto personal como profesionalmente.

Y como en los “pioneros”, además de las motivaciones reseñadas existe en muchos el deseo de aventura, de conocer mundos nuevos, otras culturas, otras realidades... pero es generalmente común la existencia de lo que podríamos llamar el “gusanito previo” de desear ayudar, de querer entregar a los demás aquello que consideran haber recibido en ese primer mundo en el que un azar afortunado les ha hecho nacer.

## El desarrollo de la “Práctica Profesional Solidaria”: un proceso en cuatro etapas

La realización de esas prácticas en América Latina requiere una intensa preparación, en todos los órdenes, tanto de información sobre los países de destino, como de documentación técnica para llevar a buen puerto la consultoría a realizar, así como una formación en los valores y actitudes propios de un cooperante destinado a trabajar en medios culturales totalmente distintos al suyo. Es importante también tener un conocimiento de las cualidades humanas de los compañeros destinados a convivir, a veces las 24 horas del día, durante dos meses, y también a vivir experiencias de toda índole, en algunas ocasiones en condiciones bastante difíciles.

El programa ya en su segunda edición (curso 2003-2004), sufrió algunas modificaciones, motivadas por la necesidad de profundizar más en el conocimiento no sólo del país al que estarían adjudicados, sino también de todo el continente latinoamericano, para situar mejor su actuación en los proyectos y situarse a ellos mismos en el contexto cultural, socio-político y económico del continente.

Por otra parte, los alumnos iban a ir a América Latina no sólo como ciudadanos, sino además como universitarios y futuros profesionales, y por ello tenían que ir con preguntas adecuadas dentro, con preguntas que les obligaran a tener los ojos abiertos.

El proceso tal como se realiza en la actualidad tiene cuatro fases o tramos: formación, decisión-selección, realización de la práctica y reflexión.

### Formación

El objetivo de este tramo es dar a conocer a los alumnos el programa e iniciar un proceso de información/formación que les permita decidir consciente y responsablemente sobre su participación o no. Y para ello el programa cuenta con los siguientes elementos:

- a) **Asignatura:** La Cooperación en América Latina
- b) **Documentación técnica** de la práctica y actitudes del cooperante/ consultor en entornos culturales diversos
- c) **Convivencia de fin de semana** para madurar personal y colectivamente todo lo recibido

### A. Asignatura. “La Cooperación en América latina”<sup>53</sup>

Desde los inicios existía entre los responsables del programa un vivo interés en suministrar a los posibles cooperantes toda la información disponible para que conocieran la realidad de los países a los que iban a ir destinados. En los primeros años de implementación del programa, entre los meses de noviembre y enero se celebraban reuniones informativas con presencia de profesores o personas conocedoras de dichos países. En estas charlas-conferencias se abordaba la realidad socio-económica e institucional de cada país, aportando datos e información. Sin embargo, pronto se valoró que la preparación debía ser más académica. Y como en el curriculum de ESADE existen unas asignaturas de libre configuración, se creyó oportuno ofrecer una, “La Cooperación en América Latina”, que fuera obligatoria para todos aquellos estudiantes que desearan realizar esas prácticas, aunque también quedaba abierta a otros alumnos que desearan conocer la realidad latinoamericana y las peculiaridades de la cooperación.

El objetivo global de la asignatura es ayudar al estudiante a situar su práctica solidaria concreta en un marco más global que muestre su trascendencia. Este marco más global abarca las temáticas siguientes:

- a) La cooperación en el mundo
- b) América Latina: riqueza cultural, avatares políticos-sociales, desarrollo económico, problemática de la pobreza.
- c) Estudio de cinco países menos desarrollados: Bolivia, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua; que es a donde van nuestros estudiantes. Y para aquellos alumnos que van a realizar las PPS, se les añade un cuarto módulo:
- d) Desarrollo, cooperación e interculturalidad

La asignatura se imparte principalmente mediante clases magistrales. En dichas clases la presentación experta de los diferentes temas se complementa con el aporte de los alumnos que el año anterior realizaron prácticas en dicho país, quienes exponen sus experiencias. Además de asistir a las clases, los alumnos deben leer una obra literaria latinoamericana y realizar un pequeño trabajo sobre la misma<sup>54</sup>. Además, a lo largo del curso se van repartiendo lecturas relacionadas con cada temática, textos que los alumnos deben leer reflexivamente y dar cuenta de ellos.

La asignatura, tal como está planteada en la actualidad, se inició en el curso 2009-2010, con una matriculación bastante aceptable, tanto en Administración de Empresas como en Derecho. Había dos grupos, mañana y tarde, en cuyo turno se juntaban alumnos de las dos facultades.

Desde el principio se evitó que la asignatura se convirtiera en una “facilona” (una “maría”, en la antigua jerga estudiantil) pues se consideraba que no sólo era una buena herramienta de formación y preparación para las prácticas, sino también una buena oportunidad de conocimiento de ese mundo complejo y atractivo que es América Latina, conocimiento importante a la hora de decidir si aceptaban realizar esa modalidad de práctica.

<sup>53</sup> ESADE, “*Libre d’assignatures*” Ver apéndice núm 1

<sup>54</sup> Ver en el Anexo núm. 5 la relación de las obras literarias sugeridas

### Evolución de la matrícula<sup>55</sup> de la asignatura “La Cooperación en América Latina”

Cursos	Empresariales	Derecho	Total
2009-2010	60 (ADE) [36]	15 [5]	75 [41]
2010-2011	96 (ADE + BBA) [55]	38 [7]	134 [62]
2011-2012	38 (BBA) [19]	- [6]	38 [25]

En la tabla, junto a los números de matriculaciones hemos puesto entre paréntesis cuadrados el número de alumnos que acabó yendo a América Latina para realizar allí las PPS: puede observarse que representan aproximadamente una mitad de los que siguieron el curso *La Cooperación en América Latina*.

Las cifras de matriculación reflejan el cambio antes mencionado en el plan general de estudios del que ya hemos hablado: el derivado del Plan Bolonia, que transforma la Licenciatura en Grado. Debido a este cambio, y también al cambio de momento en la carrera en el que se iban a realizar las PPS (en cuarto año en la Licenciatura y en tercer año en el Grado), en el año del cambio (2010-2011) el número de alumnos crece extraordinariamente al solaparse los de cuarto curso de la Licenciatura con los de tercero del Grado. En cambio, al curso siguiente los de Grado disminuyen respecto a lo que tradicionalmente habían sido los de la Licenciatura, al no tener aún bien situadas mentalmente estas prácticas... aunque podemos adelantar que en el curso 2012-2013 han sido 42 los alumnos matriculados. En Derecho, los que realizaron las prácticas en 2011-2012 habían realizado su preparación en 2010-2011 (también en Derecho ha habido cambio en el año en el que se realizan las PPS: el cuarto de licenciatura no se ha transformado en tercero del grado... sino en el cuarto del grado).

En las cifras de matriculación correspondientes a la Licenciatura de empresariales se puede apreciar el considerable interés por parte de los alumnos: se matriculó un treinta por cien de la promoción (aunque acabaran yendo a América Latina solamente un 15%).

#### B. Documentación técnica de la práctica y actitudes del cooperante/consultor en entornos culturales diversos

El objetivo era constituir los grupos de alumnos por países de destino y formarlos tanto en las actitudes del cooperante, como en las habilidades técnicas necesarias para desarrollar con éxito las prácticas.

**Presentación humana y profesional de los alumnos a las contrapartes (a los gestores técnicos de las prácticas y futuros tutores).** Una vez realizada la asignación de los distintos alumnos (por parejas) a sus respectivos destinos, la coordinación del programa SUD les remite a cada uno un breve resumen del proyecto asignado, y de la institución correspondiente, con indicación de la persona responsable de la misma, a la que deberán dirigirse en la etapa de contactos entre unos y otros, etapa que se está iniciando. Véase un ejemplo:

<sup>55</sup> Base de datos Programa SUD

**El Salvador – Enlace.** Enlace es una microfinanciera nacida por inspiración de profesores de la UCA y con presencia de ellos en el consejo de administración. La microfinanciera es pequeña pero está en proceso de expansión. En 2009 los estudiantes de ESADE les diseñaron un plan de marketing y signos identitarios (marca, logo). Para 2010 los deseos de Enlace para los estudiantes de ESADE son de dos tipos.

En primer lugar, como todas las microfinancieras en todos los países, por una parte desean estar regulados por las autoridades financieras (para a la larga poder recibir depósitos, a partir de los cuales financiar los préstamos), pero por otra no podrían soportar los requisitos que se imponen a los bancos (voluminosos expedientes por cliente, tener bóvedas acorazadas, tipos de interés bajos, etc.). Las instituciones de defensa del consumidor, por su parte, atacan irregularidades de las microfinancieras: que no esté en el contrato el tipo de interés, que se presione a los morosos por la noche, etc. Se va hacia una autorregulación y deben tener sus manuales de funcionamiento claros y que se cumplan en la realidad. Independientemente de la vigilancia que piden las autoridades financieras y las de defensa del consumidor, a Enlace le interesa el control interno del dinero así como el estudio y mejora de la eficiencia de sus procesos (con algún sistema que permitiera medir periódicamente la evolución de dicha eficiencia).

En segundo lugar, deben cuidar la calidad de su personal, de quien depende la buena selección de los clientes y las visitas periódicas para obtener los reembolsos. En Enlace están reestructurando los procesos de selección (para que no se eternicen, pero a la vez sin perder calidad) y deberían crear la “carrera profesional” para los que entran, a fin de que se sientan estimulados.

El Gerente General de Enlace es Juan Carlos Flores, jcelias@enlace.com.sv; teléfono celular (503) 7819 3063, teléfono oficina (503) 2229 4955.<sup>56</sup>

Con semejante información de la institución a la que van asignados, los estudiantes deben presentarse a la contraparte, enviando su CV con amplia información de sus peculiaridades humanas y profesionales, sus gustos, sus aspiraciones, sus deseos respecto a la práctica que realizarán en dicha institución. Al mismo tiempo se les insta a que soliciten a la contraparte toda la información posible sobre la actividad que van a desarrollar, para así poder empezar a estudiar la temática ya desde Barcelona e iniciar un intercambio regular entre alumno y futuro tutor.

Esta presentación, diríamos, de credenciales de los estudiantes a sus contrapartes no ha sido siempre exhaustiva por parte de nuestros alumnos. Algunos esperan hasta ya muy avanzada la fase, de tal manera que luego ya se hace imposible establecer un verdadero intercambio previo a la realización de la práctica. También hay que señalar que a algunas contrapartes les cuesta escribir, dada su sobrecarga de trabajo, con lo que se pierde esta posibilidad de conocimiento previo y de inmersión en la nueva tarea que espera al estudiante.

<sup>56</sup> Archivo SUD “Proyectos Prácticas Profesionales Solidarias. SUD-ESADE 2010”

**Formación en actitudes y habilidades técnicas.** Aunque los alumnos hayan cursado ya su 4º año de Management o de Derecho, ninguno de ellos ha realizado prácticas importantes de lo aprendido en la carrera, por lo que sus conocimientos resultan todavía muy teóricos, y en Latinoamérica deberán enfrentarse por primera vez a intervenciones concretas ya sea en finanzas, en marketing o en Recursos Humanos... o en asesoría jurídica. Además, en esos países muy acostumbrados a manejarse de la mano de los programas de la cooperación internacional, suelen utilizar unos instrumentos de gestión de los proyectos muy peculiares (por ejemplo el “marco lógico”, o los procesos de “sistematización”, etc.), generalmente impuestos por las agencias de cooperación. Por ello se hace necesaria una formación técnica específica para poder desarrollar con éxito las prácticas, formación en la que se dan a conocer los *instrumentos más comúnmente utilizados en proyectos* como los que les esperan.

Hay también otros conocimientos que los estudiantes deben poseer a su llegada a cada uno de sus destinos. Nos referimos a la situación socio-política y económica del país concreto a donde van a realizar sus Prácticas, pues, si bien en la asignatura “La Cooperación en América Latina” se les dieron ya algunas pinceladas de cada país en concreto, no se trataron con la profundidad que se requiere para poder moverse con agilidad en proyectos siempre relacionados con esa realidad. De ahí que cada grupo de estudiantes asignado a un mismo país reciba una *preparación específica* que lo sitúe con mayor conocimiento de causa en la realidad de ese país.

Hay unas competencias que los responsables del programa SUD consideran de suma importancia: son las *competencias interculturales para la cooperación*. Es indudable, que aunque nuestro idioma sea el mismo que el de estos países (o casi), las diferencias culturales son muy grandes, y precisamente por el hecho de esa cercanía idiomática, podría darse el caso de que el alumno se comportara con los mismos patrones culturales de aquí, provocando a menudo serias confusiones y situaciones embarazosas. Para concienciar y formar a nuestros alumnos sobre este particular se les imparte un seminario muy activo de 15 horas de duración, sobre las competencias culturales. Y realmente parece que les surte efecto. Así lo confirma una de nuestras estudiantes:

Sin duda lo que más me ha sorprendido durante la elaboración de las prácticas ha sido el tener que adaptarnos a una forma de trabajar totalmente distinta a la que estamos acostumbrados. Por un lado, el ritmo de trabajo es mucho más lento que el nuestro, pero por otro lado también he comprobado cómo la gente se escucha más la una a la otra independientemente de la formación o posición que tenga dentro de la organización. (Claudia, ADE, Guatemala 2010).

Además me fueron muy útiles las clases basadas en los “choques culturales” para desarrollar mi visión sobre la diversidad cultural en el mundo. Creo que una de las cosas más importantes que aprendí fue la importancia de entender la diversidad cultural. Esto me permitió entender que todos hacemos las cosas como nos las han enseñado o como hemos podido ver dentro de nuestro entorno, pero que no hay nada que esté mejor ni peor sino que todo es respetable y enriquecedor. Esto me ha servido para evitar trabajar con una actitud paternalista dentro del territorio, y hacerlo con una actitud de convivencia e igualdad. Considero que esta actitud de igualdad y respeto ha sido un factor clave que explicaría el éxito de mis prácticas y de mi estancia en Nicaragua. (Elena, ADE, Nicaragua 2010).

Queda todavía otro elemento de preparación técnica: el que brindan algunos *profesores de ESADE*: a ellos acuden algunos de los alumnos, para documentarse mejor sobre el proyecto en el que deberán trabajar, sobre el modo de abordarlo y recibir cualquier sugerencia que les puedan hacer al respecto.

### C. Convivencia de fin de semana para madurar personal y colectivamente todo lo recibido

Para profundizar en las actitudes del cooperante y para propiciar el conocimiento de los compañeros que van a trabajar en el mismo equipo o que van a residir en el mismo país, se realiza un *Fin de Semana Residencial*, hasta hace poco en el Refugio P. Artigas, en Planoles, una casa de colonias en el Pirineo, muy adecuada para este tipo de encuentros, y posteriormente en casas de colonias semejantes, alejadas también de Barcelona (para evitar la tentación de un seguimiento parcializado).

A este fin de semana ya sólo acuden los que han optado por realizar las PPS, o sea prácticamente la mitad de los matriculados en la asignatura *La Cooperación en América Latina*.

Los tres días de convivencia ayudan muchísimo a consolidar los equipos destinados a un mismo país, descubriéndose unos a otros desde una nueva perspectiva, la de la entrega y solidaridad. Esto es muy importante por la siguiente razón. A la hora de asignar a cada alumno a un país, a una institución y con un compañero determinado, suele concederse lo solicitado por el alumno... en la medida de lo posible, porque se está condicionado por la oferta de plazas en destino. Es muy difícil conseguir cuadrar totalmente la oferta con la demanda, por lo que se hace preciso muy a menudo confeccionar grupos o equipos de trabajo, que a veces ni siquiera se conocen, por ser de turnos distintos (mañana o tarde). En la mencionada convivencia de fin de semana, pueden trabarse amistades que serán de mucha utilidad.

Los objetivos del “Fin de Semana en Planoles” (vamos a llamarle así para simplificar) son múltiples pues abarcan cuatro niveles:

- *Nivel personal.* Cultivar actitudes propias de la solidaridad y sus problemas
- *Nivel preparación técnica.* Conocer mejor los procesos de consultoría y las actitudes adecuadas para llevar a cabo los proyectos que se les encomienden
- *Nivel grupo.* Ganar en conocimiento y confianza mutuos y ajustar cuestiones prácticas pendientes
- *Nivel país de acogida.* Celebrar su historia y conocer mejor su realidad actual

Esas jornadas suelen aprovecharse además para dar toda clase de información sobre **Orientaciones prácticas** para preparar la estancia en Latinoamérica. Por ejemplo, las vacunas que deben tener, la tramitación del seguro para la estancia, los billetes, la cobertura de riesgos que les hace firmar ESADE y también el presupuesto aproximado. La tranquilidad del lugar, la disponibilidad de tiempo y la cercanía de la partida incrementan el interés concreto y la necesidad de conocer acerca de las condiciones de vida que les esperan (alimentos, enfermedades, clima, ropa que llevar, dinero, medidas de seguridad), etc.

Para el equipo responsable del SUD, estas jornadas de convivencia resultan de gran ayuda para conocer mucho mejor a los estudiantes, ubicados en un marco mucho más distendido que el de ESADE, pero a la vez expuestos a unas relaciones de colaboración, de servicio, de iniciativa, de responsabilidad, que ayudan a definirlos como aptos o no aptos para la experiencia latinoamericana.

## Decisión y selección

Son la cara y cruz de lo mismo: el alumno ha de decidir si realizar las PPS... y la coordinación del SUD ha de ponderar si lo acepta (si los “selecciona” para esas PPS).

Para realizar adecuadamente la selección, la coordinación del SUD ha de llegar a conocer si cada uno de los candidatos tiene las aptitudes básicas que se precisan para realizar las prácticas Profesionales Solidarias en América Latina.

### A. Elaboración del Proyecto Inicial de Prácticas

La asignatura “La Cooperación en América Latina” es obligatoria para aquellos estudiantes que desean realizar sus Prácticas en América Latina, pero es seguida también por muchos otros que la cursan como una asignatura optativa más, o por aquellos que todavía no tienen decidida su opción por esas prácticas. Al finalizarla, en el mes de diciembre, se les invita a todos a pronunciarse respecto a su firme decisión sobre el SUD, es decir, sobre si van a realizar o no las Prácticas Profesionales Solidarias en América Latina. Cono ya hemos dicho, normalmente la mitad responde afirmativamente.

El documento en que explicitan su deseo de participar activamente en las PPS se lo llama Proyecto Inicial de Prácticas (P.I.P.)<sup>57</sup>. En él se plasma de alguna manera no sólo el curriculum vitae tradicional, sino también la personalidad del estudiante, a través de sus aficiones y de sus intereses, la motivación que lo ha llevado a optar por las PPS, las dificultades que ha encontrado en ese camino y cómo las ha superado, la relación con sus padres y familiares más íntimos, su diseño de lo que va que va a ser su cooperación, el encaje de esta peculiar práctica con su futuro profesional, etc.

En el P.I.P. explicitan además no sólo el país al que desearían ir y los compañeros/as con los que desearían compartir esa experiencia, sino también la especialidad que preferirían para su futuro proyecto: marketing, finanzas, derechos humanos, acceso a la justicia, etc.

En definitiva, el P.I.P. resulta un elemento muy útil, en primer lugar, para que los alumnos tomen su decisión de realizar las PPS de una manera reflexionada a fondo. En segundo lugar, también resulta muy útil para la coordinación del SUD: para conocer a los alumnos que se postulan para esas prácticas, y será la base para la entrevista en profundidad que a continuación se va a realizar con cada uno de los aspirantes a las PPS.

### B. La entrevista personal

Una vez recibidos los Proyectos Iniciales de Prácticas, se realizan entrevistas personales con cada candidato en torno al proceso de preparación y del P.I.P. para valorar la idoneidad., y para asignar los destinos y constituir los grupos por países. En realidad, el P.I.P y la entrevista son los dos elementos más importantes que utiliza el equipo SUD para verificar la solidez de las razones vitales de cada alumno y para seleccionar a los que cree pueden realizar un verdadero servicio en los países de destino. Los responsables iniciales del SUD, Josep F. Mària y Mercè Mach, nos describen así las particularidades y la importancia de esta fase:

Una de las ideas de fondo que anima al SUD en este punto es “No queremos usar a los pobres para formar a los ricos”. Si un alumno no presenta

<sup>57</sup> Ver anexo núm. 8: Proyecto Inicial de Prácticas (PIP)

suficientes garantías de que podrá soportar las dificultades de la adaptación al país y a las prácticas, entonces es descartado

La entrevista intenta profundizar en el conocimiento del candidato por medio de estas tres partes:

1. A través del CV, el SUD intenta indagar la consistencia humana y psicológica del candidato: se valora especialmente si el candidato ha tenido experiencias de voluntariado, si ha trabajado previamente, si ha estado tiempos largos en el extranjero, y si ha pasado situaciones de dificultad vital.
2. A partir de la exposición de motivaciones, el SUD intenta indagar los momentos significativos que el candidato ha tenido durante el proceso de información previo, y cómo éstos lo han llevado a concretar su decisión.
3. Y en tercer lugar, por medio de la discusión de “pros y contras” se verifica a la vez la madurez humana y la madurez profesional del candidato: puesto que debe anclar su discusión y su elección en sus preferencias profesionales futuras.

Los candidatos saben que, a pesar de haber elegido un determinado país y puesto de prácticas, deben estar disponibles a ir a cualquiera de los países, en función de lo que el servicio SUD considere más adecuado para el conjunto de alumnos. El SUD, en efecto, debe elaborar grupos en que se mezclen chicos y chicas, estudiantes de Derecho y de Management, formas de ser (líderes, entusiastas, serenos...) que equilibren el grupo que va a cada país; y debe intentar atender también las demandas concretas de las contrapartes en relación con los puestos de prácticas, y -en la medida de lo posible- las preferencias expresadas por el candidato en el PIP.<sup>58</sup>

Aunque la entrevista y el P.I.P. resultan cruciales para determinar la idoneidad de los candidatos, también existen otras actividades organizadas por el SUD que aportan nuevos datos para conocerles mejor. Por una parte, como ya hemos indicado, las clases y la participación en las mismas: su actitud y grado de interés resultan un buen indicador de la motivación interior hacia una praxis solidaria. Por otro lado, el “Fin de Semana en Planoles” es una buena ocasión para ver el grado de espíritu de servicio, la calidad de la convivencia, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad, el grado de adaptación...

En realidad, después de todo el proceso formativo pocos son los alumnos que no han sido admitidos a realizar la práctica en Latinoamérica, y a los que no han sido elegidos se les facilitan contactos para encontrar otras modalidades de cooperación, o bien se les sugiere esperar otra ocasión (a veces con el tiempo cambian las circunstancias personales).

A pesar de todo el esfuerzo realizado para una selección cuidadosa, no siempre se pueden tener todos los elementos, y en algunos años hemos lamentado a posteriori que haya realizado las PPS algún alumno/a que no debería haber ido (por el mal ejemplo dejado en la institución-contraparte, o a veces por el mal clima que creó entre sus compañeros). De todas formas esto ha sido muy minoritario: quizás un uno por cien de los casos.

<sup>58</sup> Mària, J.F., Mach, M., XIII World Forum, Corporate Social Responsibility, Guadalajara, México junio 2007

## Realización de la práctica en América latina

Llegamos ya al núcleo de las PPS: la realización de las prácticas... con la ineludible enculturación en los países de destino. Es decir, llega la hora del trabajo sobre el terreno, en el que además de ejercitar habilidades técnicas, se tendrán que poner en práctica habilidades de consultoría, de gestión de proyectos o de asesoría jurídica en entornos interculturales diversos.

Debemos recordar que el SUD, en su programa de prácticas profesionales solidarias pretende una doble finalidad: por una parte, cooperar, y por otra educar a los alumnos de ESADE en la responsabilidad social en el ejercicio de la profesión. ESADE se plantea el programa como una estrategia educativa que contribuya a la formación integral de los estudiantes participantes, mediante una participación solidaria y profesional en proyectos de desarrollo que realizan instituciones latinoamericanas (universidades, ONGs, etc.) en esos países.

Por ello, esas prácticas no se agotan en un acto de solidaridad (aportar sus conocimientos profesionales), sino que en una línea igualitaria se trata de “trabajar con”, “cooperar”, con los que trabajan en estas instituciones contraparte, compartiendo con ellos técnicas y habilidades muy distintas a las de aquí. Estos entornos culturales diversos exigen procesos de adaptación considerables. Es por tanto servicio y aprendizaje. En realidad es un servicio que aporta importantes contribuciones a los estudiantes tanto en el nivel personal, como en el profesional, como veremos más adelante. ESADE ha considerado de suma importancia la equiparación de esas prácticas en países en desarrollo, con unas prácticas profesionales realizadas en cualquier empresa del primer mundo o en cualquier bufete. de abogados, en Deloitte, o en Puig, o en Hewlett Packard.<sup>59</sup> Y este es el punto más difícil a la hora de encontrar proyectos en estos países, proyectos en los que los alumnos puedan realmente ejercer su profesionalidad, y no quede todo en meras prácticas asistenciales, como muchas veces ofrecen las organizaciones de cooperación. Estas pretenden a menudo más una sensibilización hacia este mundo en desarrollo que una aportación profesional concreta, con un proyecto que se empiece y deba concluirse, tal como se plantea el SUD.

### A. Los “Acuerdos de funcionamiento”<sup>60</sup>

Para la buena realización de las prácticas, y después de la experiencia de varios años, ESADE (programa SUD) y las instituciones contraparte, de común acuerdo, decidieron redactar unos “Acuerdos” para el buen funcionamiento de las mismas, en los que se explicitan las actividades correspondientes a cada una de las partes y su responsabilidad en ellas. El documento lo firman los responsables del programa SUD de ESADE, el responsable de la institución contraparte y también los alumnos asignados a la misma, como expresión de su compromiso.

Entre las responsabilidades de ESADE figura toda la preparación que ya hemos comentado con anterioridad (suministro a los estudiantes de información sobre el proyecto, sobre la contraparte, sobre el país...) y suministro a la institución contraparte de toda la información sobre los alumnos asignados (vacunación, seguros médicos, números telefónicos de contacto, etc.<sup>61</sup>).

<sup>59</sup> Al inicio de este proyecto los pioneros se plantearon sus proyectos con mucha profesionalidad, pero no pretendían sustituirlas por las prácticas oficiales. En los primeros años muy pocos conmutaron sus créditos. A medida que se ha ido incardinando el programa se ha ido imponiendo la idea de que se correspondían en plano de igualdad a unas prácticas profesionales realizadas en el primer mundo

<sup>60</sup> Ver anexo núm. 9

<sup>61</sup> El Curriculum Vitae de cada estudiante, lo envían los mismos estudiantes a la institución-contraparte

Los estudiantes a su vez se comprometen a integrarse a la Institución por un período de 8 semanas (10 si son de CEMS)<sup>62</sup>, corriendo a cargo de la gestión del pasaje aéreo, y de los gastos de viaje, de alojamiento y de manutención. Los estudiantes se comprometen, asimismo, a cumplir con la jornada de trabajo que rija en la institución a la que están adscritos, a acomodar su indumentaria a los usos vigentes en el lugar, y a presentar por escrito los resultados de su consultoría, así como un resumen ejecutivo de los mismos. También se comprometen a realizar una presentación en Power Point a los responsables de la Institución contraparte, de todo lo cual deberán entregar copia a SUD-ESADE.

Las Instituciones contraparte, a su vez, ofrecen a los estudiantes un trabajo, proyecto o investigación a realizar, proporcionándoles los medios materiales para su ejecución; en muchos casos se ocupan de recibir a los estudiantes y de asegurar el alojamiento; al inicio de la práctica realizan un proceso de “inducción”, situando a los estudiantes en la realidad económico-social del sector en el que se va a mover su proyecto, así como los trazos más relevantes de la problemática del país. También introducen a los estudiantes en los ideales y realidades de la Institución que los acoge. La Institución se compromete a designar un tutor que acompañe al estudiante en el desarrollo de la práctica. Y finalmente, el responsable inmediato de la Institución contraparte deberá cumplimentar un informe final evaluativo del desempeño del estudiante en su Práctica, cuyo formato le será proporcionado por ESADE.

### B. Alojamiento

Los alumnos, cuando llegan al país asignado, son recibidos o por los representantes de las contrapartes o por algún representante del SUD, que los acompañan hasta sus alojamientos respectivos. ESADE ha tenido siempre mucho empeño en solicitar alojamientos dignos y con la máxima seguridad posible; que sin grandes lujos, proporcionen a sus estudiantes las mínimas condiciones de salud y de higiene para poder desempeñar la labor a la que van destinados, Recordemos que el período de estancia es de dos meses, y no es lo mismo aguantar unas condiciones “heroicas” por una noche o por unos días, que aguantarlas durante dos meses. Sin embargo, en varias ocasiones las viviendas de las familias que los han acogido han distado mucho de las propias en cuanto a comodidades, agua corriente, etc. Ha sido entonces cuando nuestros alumnos han podido comprobar que también es posible vivir con menos, y cómo no es el dinero ni el lujo lo que hacen la felicidad. Frase muy repetida por muchos de ellos a su regreso.

A lo largo de los años de desarrollo del programa, ha habido variedad de alojamientos, aunque el que prevalece es el de casas familiares que se dedican a acoger huéspedes (cobrando), pequeños hostales, casas de familia (en las que se vive como uno de la familia)... Los responsables del SUD, en conjunto con las instituciones-contraparte o con algún representante de ESADE en el país, buscan el alojamiento, para el que se ha fijado un precio diario máximo de US\$ 15, que comprende alojamiento, desayuno y cena, aunque en muchos casos se consiguen precios más económicos. Es frecuente que los estudiantes compartan alojamiento en grupos de 2, 3, 4, hasta 10 o 12, lo que permite realizar un buen ejercicio de convivencia. Muchos de ellos así lo subrayan:

En primer lugar, aparte de vivir en un país completamente diferente al tuyo, nuestro primer reto ha sido la convivencia. En este proyecto nos juntamos

<sup>62</sup> Como ya se ha indicado anteriormente, en el curso 2011-2012 los alumnos del Plan Bolonia, es decir los estudiantes del grado o BBA, pudieron realizar sus Prácticas o bien por un período de 8 semanas en los meses de julio y agosto si las hacían en plan voluntario (con sólo 2 o 3 créditos), o bien asumiendo esas prácticas como *Practicum*, actualmente establecido obligatoriamente en la carrera, con una duración de tres meses (de mediados de septiembre a mediados de diciembre) y 20 créditos

nueve estudiantes de Derecho y de Administración de Empresas muy diferentes. Sin apenas conocernos nos unimos en el viaje sin pensar que teníamos que convivir durante cinco semanas<sup>63</sup> y que no iba a ser fácil. Sin embargo, nada fue más lejos de la realidad. Hasta yo misma, que he vivido durante 4 años con diferentes amigas y amigos, me sorprendí de lo fácil que nos resultó la convivencia. Desde un primer momento nos sentimos un grupo y dadas las condiciones del país no nos separamos ni un momento. Esto, tal vez, dificultó que no nos uniéramos con salvadoreños, ya que cuando te invitaban a tomar algo, siempre contestábamos que éramos muchos más. Ahora sé que mis ocho compañeros de viaje van a ser realmente mis amigos (Nerea, Derecho, El Salvador 2004).

En realidad, cuando al final de la práctica se les hace una encuesta para valorar su experiencia, uno de los ítems que mejor nota obtiene es el correspondiente a la convivencia con los compañeros de ESADE. Máxima nota y unánime.

Si la convivencia entre los estudiantes les resulta a la mayoría de ellos una aportación interesante a su crecimiento personal, es aún más notorio el impacto que reciben al convivir con familias de cada uno de los países a los que el SUD destina a sus alumnos. Allí descubren otra realidad, un mundo con más limitaciones, cómo es el vivir del día a día de una gente con otros valores, y también tienen ocasión de conocer el país desde dentro, conocer la historia a través de sus propios protagonistas, llegar a conocer los graves problemas que afectan a las personas de esos países empobrecidos contados por ellos mismos:

Vivir con familias locales supuso una gran oportunidad, ya que de otro modo quizá hubiese sido más complicado entender de qué modo conviven, cómo es su día a día, etc. Sobre todo lo percibí como tal en Estelí, en casa de doña Isidora, gran periodista que no sólo nos explicaba cómo era trabajar para la radio y transmitir en directo en tiempos de la guerra, sino que además nos hizo sentir en casa con sus hijos y su nieto. También fue así en casa de los Esgueva, con la numerosa familia y las deliciosas comidas que nos preparaba doña Marina. Y todo ello por no mencionar a todas las personas que nos hicieron sentir como en casa aunque sólo fuésemos a tomar un café. Pero una cosa es cierta, todos nos abrieron las puertas de sus casas. Quizá parezca simple, pero lavar la ropa a mano, ducharse con agua fría, hablar sobre Ortega y un largo etcétera pueden suponer un gran reto de adaptación (Diana, ADE, Nicaragua 2009).

En la casa, realmente, hemos estado muy bien acogidos, con doña Marina, una mujer entrañable que siempre tiene una sonrisa en la boca y cocina muy bien; y con Antonio, un hombre a quien le gusta conversar sobre la historia del país, de la cual nos daba algunas lecciones comprimidas. La verdad es que hemos tenido independencia y compañía a la vez y hemos vivido muy a gusto. Hemos visto aprender a caminar a Emily, la nieta de Antonio y hemos entrado y salido de la casa como si estuviéramos en la nuestra propia. (Laura, ADE, Nicaragua 2009).

63 Se trata de una práctica realizada en El Salvador en el año 2004, cuando todavía no eran preceptivas las 8 semanas actuales.

El hecho de vivir en Bartolo Perlo, una especie de escuela internado, donde los muchachos con menos capacidad económica acudían por dos meses para estudiar y realizar cursos más técnicos, nos ha hecho vivir más directamente con la realidad de la sociedad guatemalteca. Las cocineras del centro se convirtieron en nuestras madres adoptivas y nos cuidaban como si fuéramos hijos suyos. Esto nos mostraba cada día cómo personas que viven con grandes dificultades económicas y sociales, y que tienen poco por ofrecer, nos lo daban todo. Además la felicidad que desprendían a cada momento, nos sorprendía cada día más, y nos demostraba que en aquella sociedad no se precisan las propiedades materiales ni monetarias para ser felices, sino que se ha de disfrutar cada momento y vivir la vida mirando la parte positiva de las cosas (Carla, ADE, Guatemala 2008). He conocido problemas de verdad, como que asesinen a tu padre, tener que prostituirte para alimentar a tu familia, que secuestren a un familiar que ha ido de “mojado” a Estados Unidos, etc. etc. Y no lo he oído o leído, sino que las personas con quienes vivía me lo han contado directamente (Karin, ADE, Honduras, 2008).

Y asimismo, gracias a determinado alojamiento nuestros estudiantes de una universidad de primer mundo han aprendido cosas tan simples como la llegada del agua a los domicilios...

Una experiencia que me sorprendió mucho fue cuando vivimos en El Sauce con una familia de campesinos: la primera noche, antes de acostarnos, le preguntamos a la madre de familia: ¿para lavarnos los dientes? Y nos dice: Sí, en la cocina. Vamos a la cocina y miramos por todas partes... Y no vemos el grifo por ningún lado. Y tuvimos que preguntarle: ¿pero de dónde sale el agua? Y nos responde: Está aquí, dentro de este balde. Lógicamente, no tenían agua corriente. El agua provenía de un pozo que tenían en el jardín. La situación me hizo pensar mucho. Es más natural que el agua salga de un pozo que de un grifo. Y yo no lo sabía. Y me decía, yo que en principio vengo de un mundo civilizado, ¡qué incultura por mi parte no saber de donde sale el agua!... (Neus, ADE, Nicaragua 2008).

### C. Incorporación a la Institución contraparte

Siguiendo lo establecido en los “Acuerdos” generalmente el responsable de la Institución contraparte dedica el primer día a realizar una “Inducción”, es decir, a situar los alumnos y a introducirles en la problemática del país y de la región, a presentarles la institución y sus empleados, sus finalidades y su estructura, y a comentar cómo el proyecto asignado queda encuadrado dentro del quehacer de la institución. Con los años se ha ido consiguiendo que, al menos con un mes de antelación, los estudiantes se comuniquen con la contraparte para conocer previamente algunos pormenores del trabajo a realizar. Y cuando los estudiantes inician la plena incorporación al trabajo, aparece la figura del tutor. Esa es la persona responsable del proyecto, la que debe orientar la tarea y darles seguimiento, suministrando siempre que sea necesario las orientaciones oportunas para la buena consecución del objetivo propuesto. Algo que se recomienda encarecidamente a los estudiantes es que consigan realizar al inicio un Plan de Trabajo, con su calendarización y formulación de objetivos y orientaciones para encauzar el proyecto, y para ser consensuado con el tutor.

En cuanto a la clarificación de los objetivos del proyecto, la mayoría de nuestros estudiantes confiesan no haberlos comprendido inicialmente, no disponer de la suficiente información ni saber dónde conseguirla, hasta bien avanzado el trabajo<sup>64</sup>. Y ello aun en aquellas instituciones más serias y con más años de rodaje, con personal muy eficiente y muy profesionalizado. Ahí se palpa la gran diferencia cultural, otros métodos de trabajo, falta de información, etc., y también la bisonñez por parte de los alumnos. Como resultado, la necesidad de saber preguntar y saber escuchar, la necesidad de desarrollar grandes dosis de iniciativa, de organización y constancia, para llegar a dilucidar lo antes posible qué se espera de la consultoría, y cómo tendrán que organizar el trabajo para conseguir el fin esperado.

Con los días, ya inmersos del todo en la institución, los estudiantes desarrollan su trabajo. Muchos de ellos han sido invitados a documentarse mediante la lectura de otros proyectos llevados a término por estudiantes de años anteriores, o por otros consultores, o por las mismas unidades de trabajo de la institución, antes de adentrarse en su propio proyecto. Otros entran de lleno en actividades propias de la institución, trabajos de campo, análisis de costos, visitas a comunidades, etc. muchas veces acompañados por personal de la institución. La constatación de la dirección del programa SUD es que nuestros alumnos no han tenido problemas a la hora de *conectar con los compañeros nativos*, a pesar de reconocer las grandes diferencias de estilo de trabajo.

Trabajar conjuntamente con personas de otra cultura ayuda a abrir la mente y obtener distintos puntos de vista. Además la experiencia en Guatemala me ha permitido tratar con personas completamente diferentes culturalmente y de distintas clases sociales: habitantes de comunidades que solamente hablaban en idioma indígena, estudiantes de diferentes facultades, miembros de ONGs y asociaciones para el impulso del país, catedráticos universitarios, etc. Gracias a esto he adquirido una gran flexibilidad para tratar distintas situaciones. He aprendido a gestionar muy bien el tiempo, a planificarme, a estructurar muy bien la información necesaria y a ser proactiva. Finalmente he aprendido a optimizar muy bien los recursos disponibles y a aprovecharlos al máximo. (Derecho, Guatemala 2010).

La forma de trabajar en Tarija es muy distinta a la nuestra. Hemos tenido que acostumbrarnos a la falta de información y de claridad. Para nosotras, ha sido complicado llegar a averiguar qué teníamos que hacer, qué información teníamos y cuál teníamos que buscar, etc. Sin embargo, es muy enriquecedor conseguir trabajar de un modo distinto y ver cómo el fruto del trabajo es valorado por la fundación. Aunque nos hemos encontrado con dificultades también hemos contado con la predisposición total de nuestros compañeros a colaborar con nosotras, a trabajar juntos y ayudarnos en lo posible. (Patricia, ADE, Bolivia 2009).

Aprendí y disfruté muchísimo de y con los compañeros de la oficina. El resultado final del proyecto es fruto del trabajo en equipo y de la compenetración de todos los trabajadores de la oficina (Olanchito). Pese al miedo inicial (nos confesaron que en un principio creían que íbamos

64 Encuesta de los diez días. Archivo programa SUD

a supervisarles y a corregir sus métodos de trabajo), creo que nuestros compañeros fueron pieza clave e indispensable del proyecto y de nuestra experiencia en Honduras en general (Maurici, ADE, Honduras 2009).

#### D. La figura del tutor en la institución-contraparte

La figura del *Tutor* es clave a la hora de dar a conocer de inicio el proyecto, sus objetivos, etc., y en particular a la hora de realizar el Plan de Trabajo. Pero también es muy importante *la figura del Tutor a lo largo de la práctica* para dar las orientaciones oportunas, para ayudar en las dificultades, para orientar la búsqueda de información, en fin, para encauzar el proyecto según las necesidades de la institución. Además, si se tiene un feedback adecuado *durante el camino*, entonces se puede reorientar el trabajo a tiempo en caso de que sea necesario. Pues bien, según las respuestas de nuestros estudiantes al final de la práctica, la mayoría se consideran bien acompañados por el tutor, aunque la intensidad del seguimiento resulta bastante diferente. Veamos unos ejemplos:

El coordinador, a pesar de tener demasiado trabajo, nos ha cuidado mucho y nos ha ayudado en el proyecto. Ha sido “un 10 en todo”, la cabeza, una persona fantástica, siempre lo positivizaba todo y siempre encontraba una solución inteligente. No nos ha fallado en ningún momento: nos ha guiado y cuidado. (Eduard, ADE, El Salvador 2004).

El Instituto Juan XXIII está formado por un gran equipo humano. En todos los sentidos, tan competente como simpático. Desde que llegamos nos sentimos bien recibidos por todo el mundo. Y nos dieron mucha libertad de trabajo, pero siempre con una exigencia de resultados necesaria. Tanto a mi compañero como a mí nos fueron siguiendo el trabajo prácticamente de forma diaria y siempre ofreciendo la máxima ayuda posible. Este seguimiento nos sirvió para no dormimos en algunas ocasiones, y tener clara la importancia que nuestro trabajo significaba para ellos. (Ferran, ADE, Nicaragua 2009).

Me sorprendió muy gratamente la relación que establecimos con nuestro tutor, el Director General del Instituto. La confianza se instauró muy rápidamente, y pudimos mantener un intercambio de información y conocimiento muy seguido, lo cual facilitó mucho nuestro trabajo en la organización. Supo transmitirnos los valores del Instituto, y hemos aprendido mucho humanamente de su trabajo para la sociedad nicaragüense. Nos hizo ver que “trabajar para los pobres nunca ha sido rentable”, y que a veces, por mucho que te esfuerces no salen los números. (Karen, ADE, Nicaragua 2011).

#### E. El seguimiento

No sólo el tutor *in situ* ejerce seguimiento de los alumnos durante sus prácticas, sino que también la ejerce la coordinación del SUD. A los diez días de iniciada la práctica se envía a los alumnos una encuesta en la que se pregunta por el “aterizaje”, tanto en la institución a la que van asignados como en el alojamiento y sus características. A la mitad, una nueva encuesta, siempre vía electrónica, permite conocer el desarrollo de la práctica (en un momento en el que ya va teniendo más madurez) y las perspectivas de la misma,

cuando todavía hay un margen de tiempo para una posible corrección en caso necesario. Finalmente, a lo largo de la práctica, generalmente en el mes de agosto, los responsables del SUD realizan una visita personalizada a todos los estudiantes, para conocer “in situ” no sólo el desarrollo de la misma sino también el ánimo y la cenestesia de los alumnos ya metidos de lleno en su labor. Es un contacto que generalmente comprende el compartir una buena comida con cada pareja, cosa que facilita una comunicación larga y distendida de sus vivencias tanto a nivel humano como profesional.

En la medida de lo posible, durante la realización de las prácticas, la coordinación del programa SUD organiza una *Jornada SUD* con todos los estudiantes cooperantes de un mismo país, con una doble finalidad: celebrar festivamente el encuentro de unos con otros (pues muchos de ellos, aun viviendo en el mismo país, muchas veces están geográficamente muy distanciados), y para realizar una pausada reflexión sobre el desarrollo de la práctica. Esta jornada de reflexión permite a los estudiantes exteriorizar las tensiones y los problemas, compartir las ilusiones, y reenfocar de la mejor manera sus prácticas. Dichas jornadas cuentan siempre con algún profesor del SUD y en algunas ocasiones con personas destacadas que las universidades contrapartes facilitan, las cuales codirigen la reunión y ayudan a la reflexión. Han resultado siempre muy exitosas las Jornadas en Antigua o en Atitlán (Guatemala) y las de Managua (Nicaragua). Los estudiantes de Honduras y de El Salvador, han optado en los últimos años por acudir a la Jornada de Guatemala, por su cercanía con dicho país.

## F. El Informe técnico

Uno de los compromisos entre ESADE y las instituciones contraparte es la *elaboración del informe técnico* por parte de los estudiantes, el cual no sólo consta de un documento escrito con los resultados de la consultoría o de las actuaciones realizadas, con resumen ejecutivo incluido, sino también una presentación en Power Point, que sirve para dar a conocer sintéticamente a los responsables de la Institución el trabajo realizado y las recomendaciones sobre el particular. Esos documentos quedan en poder de la Institución contraparte, pero también se entrega una copia al programa SUD, para su archivo. Estos trabajos son de gran utilidad en las jornadas de Planoles, como elemento de consulta para los nuevos alumnos que se preparan para su práctica futura.

## G. Actividades complementarias

Durante la estancia sobre el terreno los alumnos optativamente pueden realizar unas actividades complementarias. Se trata de la posibilidad de realizar una actividad extra programa, de conocimiento de la realidad social, o de asistencia social, en horas no laborales. Esta clase de actividades está muy relacionada con la presencia de determinadas personas en las universidades receptoras, las cuales les facilitan los contactos necesarios para llevarlas a cabo. Por ejemplo, en Nicaragua, existe un programa “La Samaritana”, de apoyo humano a las mujeres de la calle; o el hogar de niños de la calle “Zacarías Guerra”, etc.

Otra actividad complementaria que incluso ha sido objeto de una cierta regulación, es el turismo. Desde la coordinación del SUD se entiende que el conocimiento de esos países, con sus grandes riquezas naturales y humanas es altamente beneficioso para los estudiantes. Sin embargo, la ambigüedad que había respecto a los días y horas de trabajo en las instituciones contraparte, y también la coincidencia de días festivos en muchos lugares en donde realizaban sus prácticas nuestros estudiantes, llevó a la necesidad de ordenar este tema, y así se expresó en el documento “Acuerdos”.

Para colmar los deseos de conocimiento del país, los estudiantes dispondrán de los días festivos vigentes en cada una de las sedes. Sin embargo, en el caso que durante su estancia no hubiera la posibilidad de 4 días festivos seguidos, la Institución Contraparte podría ofrecerles un fin de semana alargado, con el fin de poder realizar un desplazamiento turístico de más larga duración <sup>65</sup>.

## Reflexión: la Memoria

Coincidiendo con su regreso, se pide al estudiante que redacte por escrito un balance del servicio prestado, de las prácticas realizadas y de los aprendizajes que éstas han proporcionado, desde los siguientes aspectos: profesional, personal y de vida.

Este balance escrito se concreta en una *Memoria*, que cada alumno debe presentar a su llegada a Barcelona. Se trata de un documento cuyo guión contempla los siguientes puntos:

- a) implicación en el proyecto,
- b) aspectos de la cultura, la sociedad, la economía o la historia del país que más les hayan sorprendido
- c) aprendizaje humano de la experiencia
- d) aprendizaje profesional
- e) breve abstract de la tarea profesional

Esta memoria de las prácticas solidarias es en realidad un acto de reflexión crítica muy personal por parte de cada uno de los estudiantes. Todas ellas resultan de un gran valor a la hora de hacer balance de lo que ha representado para cada uno de ellos la experiencia. Por ser de gran riqueza y por su valor testimonial se analizarán en el siguiente capítulo.

No todos los alumnos de licenciatura que han realizado las Prácticas Profesionales Solidarias han querido convalidar los 6 créditos de prácticas que se les pueden conceder por su realización. Aquellos que así lo han solicitado (más del 90%) han debido cumplimentar además otra Memoria, más técnica, según un formulario que les proporciona el Servicio de Carreras Profesionales. Este documento les puede resultar de gran utilidad a la hora de buscar empleo, pues al quedar registrado en el Servicio de Carreras Profesionales se convierte en un elemento más de la base de datos del Servicio, base de datos que, con ciertas condiciones, pueden consultar los potenciales empleadores.

## Los proyectos realizados y sus peculiaridades

La mayoría de proyectos de las prácticas profesionales solidarias de los primeros años, procedieron de los centros vinculados a las universidades jesuitas de Centroamérica y a una ONG jesuítica de Bolivia.

<sup>65</sup> Acuerdo entre ESADE..., Institución contraparte, apartado d) Archivo SUD

En concreto, los jesuitas de Bolivia pusieron a nuestra disposición ACLO (Acción Cultural Loyola), que cuida del campesinado del sur de Bolivia. La UCA de El Salvador puso a nuestra disposición su IDHUCA (Instituto de Derechos Humanos) así como algunos proyectos de desarrollo que la universidad ha iniciado. La UCA de Nicaragua nos ofreció su CEGE (Centro de Gestión Empresarial) y sobre todo el Instituto Juan XXIII, Nitlapán y la microfinanciera FDL (Fondo de Desarrollo Local). La Universidad Rafael Landívar de Guatemala nos ofreció proyectos en varias de sus “sedes regionales” (cada una de ellas, además, con su bufete jurídico popular), en Antigua, Quetzaltenango, Cobán y Huehuetenango.

Estas universidades, fieles a las orientaciones de la Congregación General de la Compañía de Jesús núm. XXXIII, tienen un particular compromiso con la promoción de la justicia, y por ello han creado una serie de institutos o centros que actúan como verdaderos centros de desarrollo y que nos han abierto sus puertas.

En 2008, el cuarto congreso español “Universidad y Cooperación al Desarrollo”, celebrado en la Universidad Autónoma de Barcelona, los profesores Mach y Mària describían así los proyectos<sup>66</sup>

Los proyectos que presentan estos centros suelen ser proyectos donde se diagnostican empresas (cooperativas, microempresas, etc.) a nivel de gestión financiera, costes, marketing, etc. a fin de asesorar el funcionamiento y proponer posibles alternativas de mejora. Por ejemplo, hacer estudios de mercado de productos agrícolas, o planes de viabilidad turística, o análisis de procesos para mejorar la eficiencia operativa de una microfinanciera.

Fundamentalmente se trata de proyectos destinados a promover métodos gerenciales modernos, o de fomento de capacidades emprendedoras de los beneficiarios, o que impulsan el fortalecimiento de las instituciones beneficiarias, también destinados a promover las exportaciones, o la promoción del asociacionismo y la cooperación empresarial.

Los beneficiarios directos de los proyectos de ADE (Administración de empresas) son pequeños y medianos empresarios, cooperativas de artesanos, asociaciones de campesinos, etc. e indirectos los profesionales de las instituciones y organizaciones con las que colaboramos y la población beneficiada por los proyectos específicos.

Los proyectos que realizan los alumnos de Derecho suelen tener menor concreción. Normalmente realizan prácticas en Bufetes Jurídicos Populares o Institutos de Defensa de los Derechos Humanos, con voluntad de hacer realidad el derecho del acceso a la justicia de todos los ciudadanos. Contribuyen así a la defensa de los derechos de las personas sin recursos y a la par, tratan de contribuir al fortalecimiento de las instituciones. Han tenido bastante implicación en los Bufetes de la Defensoría de la Mujer Indígena en Guatemala realizando estudios y análisis de la legislación guatemalteca en torno a la mujer, sistematizando casos y realizando capacitaciones a mujeres indígenas en estos temas legales<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> Mach, M. y Mària, J., *Las prácticas profesionales en el SUD...*, IV Congreso Universidad y Cooperación al Desarrollo, Bellaterra, nov. 2008

<sup>67</sup> Se ha de indicar que con posterioridad a este texto de 2008, a partir 2011 los alumnos de Derecho empezaron a trabajar en Costa Rica, en ACAI, una ONG que implementa programas de ACNUR, asesorando legalmente a los refugiados en su petición de asilo.

Los proyectos son detectados y propuestos por los responsables de esos centros e instituciones y nuestros estudiantes participan en alguna de las fases (generalmente la de diagnóstico y propuesta de mejoras) dejando la ejecución de los planes de acción y la continuidad a los socios locales. Se quiere asegurar así la viabilidad futura y la sostenibilidad del proyecto.

A modo de ejemplo, insertamos algunos de los proyectos realizados:

**Estudio del Mercado de la Miel y del Durazno.** Tarija. Características y preferencias de los consumidores para poder diseñar y planear el lanzamiento de nuevos productos derivados del durazno (mermeladas, jugos o yogures). Estudio de demanda. Capacitación del campesino. Recomendaciones estratégicas.

**Diagnóstico del funcionamiento de la línea de crédito individual de la microfinanciera FDL** (Fondo Desarrollo Local). Managua. Análisis del funcionamiento de la línea de crédito individual para el sector agrario y ganadero, así como de los grupos solidarios de microcréditos del Mercado Oriental, con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización.

**Diseño de un proyecto de fortalecimiento de la producción y la comercialización de café para la cooperativa A'XOLA.** Huehuetenango. Guatemala. Elaborando, además, un manual de Computación e Internet para dicha cooperativa para contactar con potenciales clientes internacionales.

**Estudio y análisis de la legislación guatemalteca en torno a la mujer. DEMI (Defensoría de la Mujer Indígena).** Cobán. Guatemala. Sistematización de casos (presentaciones y talleres) a mujeres indígenas en estos temas legales.

En el anexo puede consultarse el listado completo de los 194 proyectos realizados en los primeros diez años de vida del servicio SUD, con expresión del año, país, localidad, entidad en que se realizó el proyecto, contraparte responsable, título del proyecto y alumnos que trabajaron en él. En el gráfico que sigue se aporta una visión sintética de la evolución seguida por los proyectos de ambas facultades.

En el gráfico se aprecia un significativo menor número de proyectos de Derecho. Esto se debe, por un lado, al menor número de alumnos en esa facultad, y por otro a que en algunos casos los proyectos eran realizados por hasta cinco estudiantes, pues en realidad su trabajo consistía más en auxiliar a Bufetes Jurídicos Populares o a las Defensorías de la Mujer Indígena que a la realización de un proyecto de campo concreto, como hacen los alumnos de ADE, que debían empezar y terminar uno durante el período de la práctica.

Hay otra observación que se desprende del gráfico adjunto: el elevado número de proyectos correspondientes al año 2011. Ello se debe a que en ese año se sumaron los estudiantes del antiguo plan de estudios de ADE con los BBA (correspondientes al plan derivado de la reforma de Bolonia).

Si analizamos el número de proyectos por país (ver gráficos posteriores), en los realizados por los alumnos de ADE es notoria la supremacía de los situados en Nicaragua (en los proyectos “empresariales” hemos incluido los tres realizados en 2012 por los alumnos de Master). La

presencia continuada de los esposos Comas-Solà facilitó en gran medida la búsqueda de proyectos, y algo parecido ocurrió en Guatemala por la presencia de la profesora Rosa Varela en ese país.

En cambio, si nos referimos a los proyectos o intervenciones de los alumnos de Derecho, el mayor peso se lo lleva Guatemala. Ello se debe a que la Universidad Rafael Landívar tiene Bufetes Jurídicos en todas las sedes regionales a las que nuestros estudiantes quedaban incorporados. Fueron los mismos alumnos y sus contactos sobre el terreno los que permitieron iniciar sus prácticas en las diferentes Defensorías de la Mujer Indígena de algunas de esas mismas localidades, como Cobán o Huehuetenango. También ha sido notoria la presencia de nuestros estudiantes de Derecho en El Salvador. Su actuación estuvo casi siempre unida al Instituto de Derechos Humanos de la UCA, el IDHUCA.

### Número de proyectos por año y programa



En los dos gráficos que siguen a los anteriores, los proyectos aparecen clasificados según su temática.

El primero de estos gráficos presenta los proyectos realizados por los estudiantes de ADE (incluyendo los tres proyectos realizados por los alumnos de MSc) según especialidad. Se observa que el mayor número de trabajos se ha centrado o bien en el Análisis Estratégico y Plan de Empresa (o Emprendeduría) (59 proyectos), o en el área de Marketing (51 proyectos).

Generalmente en las instituciones que solicitan el apoyo de los estudiantes del SUD trabaja un gran número de personas que realizan toda clase de trabajos, tanto de producción agrícola como artesanal, pero aunque pueden tener excelentes cualificaciones profesionales, sin embargo suelen carecer de conocimientos empresariales suficientes para gestionar sus negocios y adaptarlos a la realidad de su país. Por ello nuestros estudiantes les han de realizar proyectos que enriquezcan su visión empresarial, como por ejemplo:

**Aclo. Sucre.** (Bolivia) Identificar aquellas organizaciones Económicas Campesinas de los municipios de Chuquisaca Centro más orientadas al

mercado (más potencial de rentabilidad), diagnosticar sus problemas y detectar sus áreas potenciales de desarrollo.

En las instituciones-contraparte las producciones suelen ser muy buenas, pero muchas veces no están acomodadas a lo que el mercado demanda. Por ello abundan los estudios de mercado realizados por nuestros estudiantes. *Por ejemplo*

**Credisol. La Ceiba.** Honduras. Análisis de la competencia para la nueva sucursal de Credisol en el Progreso. Estudio de mercado para la futura sucursal de Siguatepeque. Propuestas adicionales de mejora de Credisol.

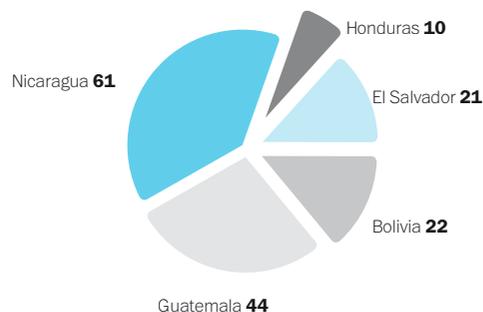
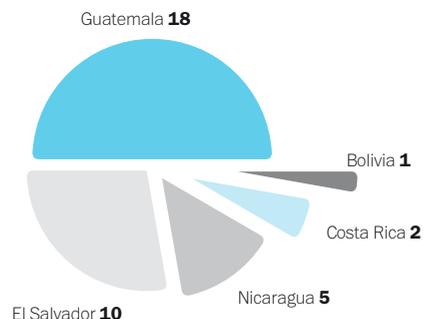
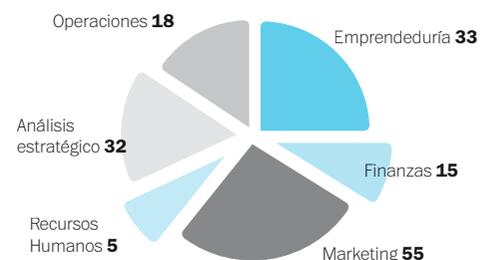
También tienen una cierta presencia los estudios sobre finanzas (15 proyectos), que mayoritariamente son estudios de costos. Las instituciones desean ser conscientes de si sus actividades son sostenibles, y además el conocimiento de los costes les permite saber si el precio que tienen fijado para cada producto es o no el adecuado. Y en cuanto a los pocos proyectos dedicados a operaciones (17 proyectos), son en realidad estudios dirigidos a un análisis y mejora de la organización interna de la empresa o institución, y a la elaboración de manuales internos de organización y funcionamiento. La temática menos solicitada, como puede observarse es la de Recursos Humanos. Presentemos un ejemplo de cada una de estas tres áreas.

**Quincho Barrilete. Managua.** Nicaragua. Determinación de los costes del entrenamiento laboral de los niños y adolescentes en cada uno de los talleres.

**Asocuch. Chiantla.** Guatemala. Preparación de la documentación necesaria para cumplir con los requerimientos de la certificación ISO 9001, a fin de ofrecer garantías a la financiación extranjera.

**Juan XXIII.** Managua, Nicaragua. Proceso de evaluación del desempeño por competencias dentro de Juan XXIII.

Los proyectos correspondientes a los estudiantes de Ciencias Jurídicas se pueden clasificar en sólo dos temáticas: la Investigación Jurídica, con 12 proyectos, y la Asistencia Legal (21 proyectos).

**Número de proyectos empresariales por país****Número de proyectos jurídicos por país****Número de proyectos empresariales por temática****Número de proyectos jurídicos por temática**

Muchos de los estudiantes de Derecho han realizado sus prácticas en Bufetes Jurídicos Populares, dependientes de las 3 universidades jesuíticas centroamericanas, de Managua, de El Salvador o de Guatemala, y también en las Defensorías de la Mujer Indígena de Guatemala.

Es lo que llamamos Asistencia Legal, aunque también han realizado intervenciones de orden legal en otras instituciones más empresariales. He aquí tres ejemplos.

**UCA.** Managua. Nicaragua. Bufete Jurídico Popular Asistencia legal gratuita a población sin recursos, en Derecho Administrativo, Civil y Mercantil. Tareas de conciliación y mediación en temas civiles.

**Defensoría Mujer Indígena** Huehuetenango. Guatemala. Redacción de demandas, atención a las víctimas, acompañamiento a los juzgados. Estudios socioeconómicos para necesidades de la familia.

**URL. ACODIHUE.** Huehuetenango. Guatemala. Asistencia jurídica para tramitación de licencia de exportación y para creación de la cooperativa Acodihue.

En relación a la Investigación Jurídica los proyectos han sido variados, algunos muy relacionados con el Instituto de Derechos Humanos de la UCA de San Salvador, otros propiciados por la URL en alguna de sus sedes esparcidas por el país. Ejemplos:

**IDHUCA.** San Salvador. Análisis del Daño Moral. Casos recibidos por el IDHUCA sobre violaciones de Derechos Humanos

**URL. Bufete Jurídico Popular.** Cobán. Investigación jurídica y de campo sobre la violencia intrafamiliar en los municipios de Cobán, San Juan Chamelco y San Cristóbal de la Alta Verapaz.

La dirección del SUD ha intentado año con año conseguir proyectos de orden empresarial o jurídico cuyos contenidos fueran realmente interesantes, para que la práctica aportara a los estudiantes no sólo un crecimiento personal, sino también un crecimiento profesional, crecimiento que contribuyera a que pudieran iniciar en el futuro con una cierta madurez su carrera profesional.

## Las contrapartes en la actualidad

Las instituciones contraparte tienen una función decisiva en este programa de las PPS. Todo el programa si se ha podido construir ha sido porque ha contado con la generosa y eficaz colaboración de las universidades e instituciones jesuíticas de Centroamérica y de los jesuitas de Bolivia (a través de su institución para el desarrollo campesino ACLO). Se ha mencionado anteriormente la dificultad que tienen los responsables de estas instituciones para encontrar proyectos interesantes para nuestros estudiantes y precisamente para las fechas en que éstos pueden viajar, y también el trabajo supletorio que para esas instituciones representa acogerles, acompañarles y tutorarles durante su práctica. Hemos detallado los "Acuerdos" establecidos entre ESADE y estas contrapartes para tratar de regular las responsabilidades de ambos en el desarrollo de la práctica. Con el paso de los años y la consolidación del programa, el rol de las contrapartes ha evolucionado y se han buscado nuevos actores más acordes a las nuevas necesidades.

Las principales variaciones se han dado en la relación con las instituciones contraparte, en el aumento de las mismas, y en nuevas responsabilidades fruto de la implementación del nuevo plan de estudios (el BBA) con su "Practicum" de tres meses.

La variación en la *relación con las instituciones contraparte* ha consistido fundamentalmente en substituir el contacto por correspondencia que se establecía en los meses de febrero, para recabar información sobre los proyectos que cada institución ofrecía para el año en curso, por una visita personal de la coordinación del programa. Ello ha significado realizar un viaje que ocupa todo el mes de febrero, para visitar todas las instituciones contraparte, desde Bolivia, hasta El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y últimamente Costa Rica. Y cuando se habla de visitar todas las instituciones contraparte, nos referimos no sólo a las instituciones matrices, generalmente las universidades jesuíticas de Centroamérica, sino también a las sedes regionales universitarias e instituciones no universitarias dedicadas al desarrollo, en las que suelen estar ubicados nuestros estudiantes. Ello significa viajar no sólo a Guatemala ciudad

sino también llegar hasta Cobán, Huehuetenango y Quetzaltenango; significa viajar hasta el Bajo Lempa, además de a San Salvador en El Salvador; significa viajar a Estelí, Masaya y Ciudad Sandino, además de a Managua en Nicaragua; significa viajar a Cochabamba, Potosí y Tarija, además de Sucre en Bolivia, para poder así tratar con los responsables directos que acompañaron las prácticas de los estudiantes, o para establecer nuevos contactos que amplíen el número de proyectos en la oferta del año. Estos viajes tienen el precedente de los 6 primeros años, cuando los responsables del SUD viajaban durante los meses de julio y agosto para establecer contactos de continuidad y valorar el desarrollo de las prácticas en curso.

El contacto personal de la coordinación del SUD con las personas responsables de la contraparte y con los responsables directos o tutores de nuestros estudiantes ha resultado muy provechoso. En el mes de febrero las instituciones-contraparte pueden hacer una valoración de la práctica anterior mucho más definitiva que la que se podía realizar en pleno desarrollo de la misma en el mes de julio o agosto. En esas fechas falta perspectiva y los estudiantes todavía no han concluido su proyecto. En cambio en el mes de febrero puede valorarse el proyecto completo, además de las cualidades personales y el desempeño de los estudiantes. Y es, a partir del grado de satisfacción que muestran las contrapartes por lo realizado, que suelen diseñarse nuevos proyectos y nuevas formas de colaboración. También ha sido en esas conversaciones donde se han armonizado los resultados prácticos esperados de la realización de esas prácticas con sus fines formativos: el ejercicio práctico de la solidaridad y el fomento de la responsabilidad social de los futuros profesionales de la empresa y del derecho.

*Las contrapartes han ido aumentando* en número año con año, en justa correspondencia con el aumento de estudiantes. Hay que remarcar además el cambio sustancial del carácter de la contraparte. Así como inicialmente el programa de prácticas profesionales solidarias se armó con la colaboración de las universidades o instituciones jesuíticas, con el tiempo han ido aumentando como contrapartes las instituciones de desarrollo no universitarias, la mayor parte de ellas relacionadas con los jesuitas, pero otras totalmente al margen suyo, aunque siempre recomendadas por ellos. ¿Qué tienen estas instituciones que no tengan las más universitarias? Generalmente presentan proyectos de desarrollo con mayor impacto práctico, más ubicadas en terrenos y necesidades concretos, y con la posibilidad de poder realizar la consultoría en el margen de dos o tres meses, que son el tiempo de que disponen nuestros estudiantes.

Así puede observarse en el gráfico adjunto. Si en 2003 y 2004 todos los proyectos se realizaron en instituciones universitarias (y en otra perteneciente a la Compañía de Jesús: ACLO en Bolivia), poco a poco se logra que otras instituciones no universitarias vayan ofreciendo proyectos para nuestros estudiantes, hasta que en 2010 el número de proyectos realizados en esas otras instituciones no universitarias supera y duplica holgadamente al de proyectos realizados en universidades (o instituciones de la Compañía de Jesús: ACLO y Fe y Alegría), continuando esta desproporción hasta 2012.

Ello ha supuesto conseguir proyectos más insertados en general en la realidad de la lucha cotidiana para el desarrollo, proyectos más empresariales; pero también ha significado un aumento del trabajo de coordinación, pues antes era más fácil el seguimiento por su centralización en las sedes nucleares de las universidades.

## Número de proyectos realizados según institución-contraparte



Al comienzo del apartado anterior citábamos las instituciones de acción social dependientes de las universidades de los jesuitas tanto de Nicaragua, como de El Salvador o de Guatemala. A este conjunto deberíamos añadir las nuevas instituciones, no dependientes de universidades, con las que en los últimos años se ha empezado a colaborar, algunas ya desde algunos años, por ejemplo ASDECOHUE, ACODIHUE, ASOCUCH, TALITA KUMI, FUNDAP, DEMI en Guatemala; ENLACE y CORDES en El Salvador; TECUILCAN, QUINCHO BARRILETE, POPOL NA, NICARAOCCOOP, EUSKAL FONDOA, CEB en Nicaragua; ACAI en Costa Rica y CREDISOL en Honduras.

Por otra parte, la implementación del nuevo plan de estudios, el grado en Dirección de Empresas (BBA), ha supuesto un aumento del tiempo de prácticas, pasando de dos a tres meses, a la vez que también ha supuesto un continuado seguimiento del tutor académico y una mayor implicación del tutor de la institución contraparte para guiar al alumno en prácticas. Ello ha comportado no sólo una mejor selección de esas contrapartes, sino también una más estrecha colaboración de las mismas al asumir un mayor grado de responsabilidad en este ámbito.

Es interesante señalar aquí el gran impacto que produce el trato de los responsables del SUD con las contrapartes. A cada regreso de los periplos americanos, ya sea febrero o agosto, después de haber pasado horas y horas visitando a esas personas que año tras año están al pie del cañón, dando lo mejor de ellos mismos, en entornos difíciles, luchando por llevar adelante esos planes de desarrollo, ya sean cooperativas, o microfinancieras, o asociaciones de campesinos que trabajan en el último rincón de los Andes, surge la misma reflexión: el mundo, el mundo de verdad se sostiene por esas personas, que a todos nos brindan su fe inquebrantable en la grandeza de la humanidad. Y entonces, hay que decir, gracias. Gracias por estar donde están, gracias por ser como son, gracias por dejarnos colaborar con ellos, y gracias por acogernos a nosotros y a nuestros estudiantes tan necesitados de este don de la generosidad y de la gratuidad.

## 4

## Balance de la experiencia de las prácticas profesionales solidarias

Desde sus comienzos, las PPS (Prácticas Profesionales Solidarias) habían tenido bien definidos sus objetivos esenciales. Cuando el programa ha tenido ya diez años de existencia, podemos examinar hasta qué punto estos objetivos se han alcanzado. Los objetivos cuyo grado de cumplimiento vamos a aquilatar, inicialmente eran dos, pero muy poco después se añadió un tercero.

El primer objetivo, el más obvio y sin el cual no podrían existir los demás, es que esas Prácticas aporten alguna utilidad a los países pobres a donde vamos: se trata de Prácticas “Solidarias”, por definición. Esa utilidad en gran parte se puede constatar leyendo los informes que los alumnos elaboran para las instituciones-contraparte; las Prácticas de Ade en realidad consisten en una “consultoría”, que empieza con un estudio a fondo del problema a resolver y acaba aconsejando un determinado plan de acción. La utilidad de todo ello también se puede constatar por lo que los directivos de las instituciones-contraparte nos indican explícitamente, y más indirectamente pero más significativamente por el interés que demuestran por recibir más alumnos al año siguiente. Los beneficios para el país receptor no se limitan a la “consultoría” o proyecto realizado: el hecho de haber trabajado codo con codo con el personal de la institución-contraparte puede haberles transferido ciertos conocimientos empresariales recientes que nuestros estudiantes tienen gracias a sus estudios. Más aún, un beneficio importante y aparentemente intangible es haber contribuido a elevar la moral del personal de la institución-contraparte, o de sus beneficiarios, al ver que personas del Norte están a su lado e incluso traban una amistad importante con ellos.

El segundo objetivo, y también fundacional, era despertar y alimentar la sensibilidad humana y social del estudiante mediante estas Prácticas en un país pobre. Se suponía que compartiendo las condiciones de vida precarias en que vive una parte mayoritaria de la humanidad, al estudiante no sólo se le abrirían los ojos de una manera experiencial, sino que además su sensibilidad humana se vería “tocada” al haber simpatizado con estas gentes a las que ha tocado en suerte nacer en la mitad “perdedora” del mundo. Si al estudiante se le despertaba y enriquecía esta dimensión de su sensibilidad humana, esto podría ser uno de los hilos conductores que presidieran su futura actuación como empresario, esto podría acrecentar esa “responsabilidad social” que parece que tiene que presidir la actuación de las empresas en el futuro.

Pero recién realizada la primera edición de las PPS apareció un tercer objetivo... porque en la búsqueda de la integración de las PPS dentro de las carreras de empresariales y de derecho, se comprendió (como ya hemos indicado anteriormente) que podían ser homologadas a las “prácticas empresariales” que ya existían en los currículos (aunque con carácter optativo) y por las que se otorgaban 6 créditos. Encuadradas académicamente de este modo las PPS, más del 90% de los alumnos que las han realizado las han presentado como las “prácticas empresariales” académicamente ya reconocidas, y por ellas han obtenido los 6 créditos reglamentarios. El motivo por el que algunos alumnos no han buscado este encuadre ha sido porque ya iban sobrados de créditos y esos 6 créditos adicionales les hubieran impedido acceder a otras optativas. Si las

PPS eran homologadas académicamente a las “prácticas profesionales”, entonces tenían que aportar lo que estas se suponía que aportaban: crecimiento de las competencias propiamente empresariales. Por tanto, ahora, a los diez años de existencia de las PPS es obligado preguntar si estas, desde el punto de vista profesional han tenido una aportación importante para los alumnos que las han realizado.

Esta necesidad de que las PPS aportaran madurez “profesional” se ha hecho todavía más acuciante cuando en el nuevo plan Bolonia, con su conversión de las Licenciaturas en Grado (BBA para empresariales y GED para derecho), las “prácticas profesionales” en general se han convertido en un elemento nuclear, obligatorio, de mayor duración y mayor seguimiento tutorial, y proporcionando muchísimos más créditos (20): el *Practicum*. Anteriormente hemos indicado que ahora las PPS de empresariales pueden realizarse bajo esta modalidad de *Practicum* (y en los dos primeros años de aplicación de este nuevo plan, la mitad de los alumnos que han realizado las PPS se han acogido a esta modalidad). Pero entonces se ha de asegurar cuidadosamente que contribuyan a esta maduración propiamente empresarial. Razón de más, tras esos diez años de existencia de las PPS, para examinar si estas realmente han proporcionado mejoras en las competencias propiamente empresariales.

Sobre la realidad de la utilidad de las PPS para el Sur ya hemos indicado cómo se podía calibrar (los “proyectos” escritos, el parecer de los directivos de las instituciones-contraparte, el parecer de los compañeros de trabajo de nuestros estudiantes). El grado de cumplimiento de los otros dos objetivos (impacto personal en el estudiante y mejora de sus competencias profesionales) ¿cómo lo podemos examinar? El programa SUD, además de una evaluación conjunta al finalizar la práctica, tiene prevista una autoevaluación personal que se lleva a cabo al regreso, explicitada en la redacción de una “Memoria”. Ello obliga al estudiante a reflexionar no sólo sobre el aprendizaje recibido a nivel personal, con las perspectivas que se le hayan abierto a partir de la experiencia, sino también sobre sus mejoras a nivel profesional.

Será pues este material el que nos revelará hasta qué punto estas estancias de dos meses en tierras latinoamericanas ha causado o no un fuerte impacto personal y profesional. Y lo que nos revelan ha sido tan significativo que la dirección de ESADE ha reconocido que este programa SUD se ha convertido en una pieza esencial de su diseño formativo. En realidad, la posibilidad de prestar un servicio concreto a nivel profesional, es decir, la elaboración de un proyecto que deben iniciar y terminar, trabajando en instituciones de larga tradición en pro del desarrollo, aplicando los aprendizajes recibidos a lo largo de su carrera, hace que esas prácticas se llenen de contenido y de utilidad, tanto para los estudiantes como para la institución a la que sirven. Es en realidad una modalidad peculiar de “service learning”.

## Impactos personales

Tanto en este gran apartado como en el siguiente (dedicado al aprendizaje profesional) nos hemos de contener mucho para no reproducir una gran cantidad de fragmentos de las Memorias de los alumnos, fragmentos que son muy reveladores. Hemos optado por reproducir para cada ítem sólo dos testimonios. Hemos dado tanta importancia a los testimonios porque es el contacto con ellos el que da la verdadera dimensión de la experiencia y de sus frutos.

## La realidad impacta

Es un elemento que aparece en casi todas las Memorias, aunque se nota diferencia entre lo que dicen los estudiantes que han desarrollado su práctica en entornos más rurales, y casi siempre más pobres, de los que han prestado su servicio en las ciudades. Sin embargo, también la realidad de la vida de la gente en las ciudades de esos países resulta a veces tan chocante como la de una familia habitante de una comunidad en lo más intrincado de la montaña. Hay barrios marginales en las grandes ciudades sumamente empobrecidos y con abundantes problemas de inseguridad y marginación.

Aparece además muy reflejado en la vida de la gente el fuerte impacto causado por los conflictos bélicos de los años ochenta acaecidos en tres de los países centroamericanos. Son historias muy recientes que los mayores cuentan una y otra vez, como para liberarse del gran duelo que anida todavía en sus corazones.

Veamos cómo reflejan los estudiantes los impactos causados por la realidad.

Pese a haber tenido que soportar situaciones muy duras, eran gente que siempre se había sobrepuesto a las adversidades de la guerra, la economía o las enfermedades familiares. Así, Adriana, la madre que ya tiene 70 años, afrontó el principio de la guerra civil sola y sin sustento económico, cuando acababa de dar a luz a su sexto hijo y su marido acababa de fallecer por una extraña enfermedad repentina. Al poco tiempo, dos de sus hijos mayores fallecieron en combate, y consiguió criar al resto de los hijos. Aún así pude advertir su bondad y ausencia total de malicia como característica principal. (Esteban, Derecho, El Salvador 2008).

Otra cosa que me ha sorprendido humanamente de la experiencia son los grandes contrastes que hay en el país. La pobreza y la riqueza se pueden ver en cada rincón del país. Al lado de una casa amurallada y con sofisticados sistemas de seguridad puedes ver una chabola de una sola habitación sin agua y sin electricidad. A su vez, en las zonas rurales la pobreza es evidente mientras que si te desplazas a las ciudades puedes ver la gran influencia del capitalismo estadounidense. Las ciudades están llenas de centros comerciales y de restaurantes de fast food donde las familias hondureñas más acomodadas van a pasar el día con sus grandes coches americanos de tipo pick-up. (Jorge, ADE Honduras 2010).

*Ante el choque valoran más lo que tienen acá.*

Ante el impacto, ante el choque que les produce la realidad en la que se sumergen, se producen dos tipos de reacciones: la que les hace valorar más lo que tienen aquí en el primer mundo, o bien la de preguntarse cómo deben responder a un impacto que es como una interpelación. Y las cosas que más valoran de aquí son la familia, los amigos, la libertad, el poder optar a unos estudios, también los bienes materiales como el agua caliente, una buena cama, la comida... En fin, el choque obliga a hacer comparaciones, interroga, pero también responsabiliza, como veremos en el segundo grupo de citas que aportaremos a continuación.

En primer lugar he aprendido que me quedan muchas cosas por aprender. Vivir en un país así te muestra otra realidad social y económica, que por mucho que me pese o que mi cabeza no lo acabe de asimilar, es el estado en el que vive la mayoría de la población mundial, y me refiero a la gente más pobre que he tenido el placer de conocer. Allí uno aprende que hay razones de verdad importantes por las que preocuparse, y no por banalidades a las que estamos acostumbrados aquí. Allí de verdad existen problemas, y no necesitan creárselos para tenerlos. Aquí en cambio, por una tontería se hace un mundo. Entonces allí uno aprende a valorar las cosas, los pequeños detalles del día a día, a apreciar la vida, la familia y los amigos de verdad que uno tiene. Aprende a valorar el agua caliente, las camas cómodas, la comida, todo. Y no es porque yo haya tenido algún problema, todo lo contrario, considero que hemos estado viviendo de forma opuesta a la mayoría de la gente de allí, sin embargo, el verlo y convivirlo hace que aprendas que no todo el mundo tiene las comodidades que nosotros tenemos, y que hemos de aprender a valorarlas si no queremos convertirnos en unos egoístas y despilfarradores de recursos. (María, Derecho, Guatemala 2005).

He aprendido a valorar más todo lo que tengo. A no dar por sentado que todo lo que tenemos es normal para todos. La suerte que tengo de poder haber nacido donde he nacido y en la familia que he nacido, poder optar a unos estudios sin tener que preocuparme de qué habrá hoy para comer. Esta experiencia también te ayuda a no dar nada por supuesto, escuchar otros puntos de vista, intentar obtener los máximos posibles y mirar las situaciones con ojo crítico teniendo en cuenta todo el entorno. Ser crítico. Todo depende de los ojos con los que se mire, es por ello que deben abrirse todos los ojos posibles para obtener la mirada más ajustada posible a la realidad. (Alba, ADE, Guatemala 2007).

*Y...surgen una serie de preguntas, interpeándoles.*

La realidad de allá interpela y hace reflexionar sobre la propia vida de aquí. Surgen muchas preguntas difíciles de responder, sobre la amistad, sobre una sonrisa, sobre el tener o no tener, sobre lo que hace la felicidad... Y al comparar los dos mundos, hay dificultad para saber cuál es mejor, pues en cuanto a valores humanos sienten que los que predominan en la gente de allá son muy superiores a los que prevalecen en el mundo rico occidental.

Por otra parte, durante el tiempo que hemos vivido en Guatemala, hemos tenido la oportunidad de conocer las “dos caras” del país. Por un lado, está la mayoría, falta de recursos y representantes en el gobierno o defensores de sus derechos. Por otro lado, está la elite minoritaria, que en muchos casos vive dando la espalda a la realidad de su país. Guatemala es un país de contrastes, una de las regiones del mundo con un mayor coeficiente de desigualdad. Sin embargo, en vez de criticar a estas personas, que teniendo las posibilidades no ayudan, ni se acercan a su pueblo, he reflexionado sobre la forma en la que vivo cuando estoy en España. Me he dado cuenta de que en cierto modo, actuaba de una manera similar, envuelta por el día a día y

sin conocer la otra cara de la realidad de mi propio país. Tal vez no existan unas desigualdades tan grandes, pero sí hay un gran número de personas necesitadas, a las cuales deberíamos tener en consideración más a menudo. (Miriam, ADE, Guatemala 2007).

Esta experiencia me ha servido para darme cuenta que lo raro no son los países pobres poco desarrollados sino más bien los países ricos muy desarrollados y la situación y las condiciones en las que gente como yo podemos vivir. El hecho de vivir en una sociedad de deseo infinito y ambición económica nos hace, muchas veces, perder los valores humanos que realmente dan sentido a la vida. Durante mi estancia en Nicaragua he aprendido que los valores cambian según tu estatus social y cómo los cultives. Por ejemplo, gente que apenas sobrevive y no tiene dinero para comer, es mucho más solidaria porque entiende el sufrimiento de terceros, que gente que nunca se ha encontrado en situaciones similares, como yo, nos cuesta más entender. Ya que es difícil entender cómo se siente una persona que no tiene dinero para comer cuando no lo vives en tu propia piel. Es por ello que agradezco al SUD haberme dado la oportunidad de desarrollar mi capacidad de solidaridad y de empatía para poder entender mejor a los que me rodean y el mundo en el que vivo. (Elena, ADE, Nicaragua 2010).

## Vivencias culturales distintas

De forma muy repetida los estudiantes constatan las diferencias culturales existentes, aunque el idioma sea el mismo (pero con significativas diferencias). Es un marco cultural distinto, en todos los aspectos de la vida e incluso de la mente. Y de manera más acentuada cuando se trata del mundo rural.

El hecho de tratar con distintos actores, tanto universitarios, como profesionales, o campesinos e indígenas, etc. obliga a realizar un sobreesfuerzo de adaptación y se constata la gran necesidad de establecer buenas relaciones, principalmente con los compañeros de trabajo, que son profesionales con otra cultura. Los muchachos llegan a la conclusión de que la actitud que debe presidir todas esas relaciones debe ser de humildad y de respeto.

Lo primero que quiero decir es que he aprendido a tratar con la gente. Siempre había tratado con gente más o menos igual en términos culturales, pero en Bolivia he aprendido a tratar con personas con un marco cultural totalmente diferenciado, tanto en la oficina, como en los mercados o en el ámbito rural, que representan al mismo tiempo dos tipologías o perfiles claramente diferenciados. (Ramón, ADE, Bolivia 2006).

El poder trabajar codo con codo con personas de la Universidad, colaboradores en proyectos de la UE, e indígenas a la vez, fue una experiencia muy positiva. La interacción con distintos actores, siempre es interesante, pero en este caso más, dado que no conocíamos a ninguno de ellos, y por tanto las relaciones entre ellos, con lo

cual tuvimos que acelerar mucho nuestra adaptación. Respecto a esto último, cabe decir que fue todo un reto, ya que la diferencia entre ricos y pobres no se hace patente sólo en el dinero, sino en la forma de pensar. Unos ya han asimilado la manera de pensar más “capitalista” por así llamarlo, mientras que otros siguen pensando como agricultores, pero sobretodo como supervivientes de la Guerra. Es sobrecogedor escuchar las historias de algunos de ellos, de cómo sobrevivieron en las montañas esperando a que el conflicto armado terminara. (Susana, ADE, Guatemala 2007).

## Descubrimiento de valores muy interesantes

Hay algunos valores muy reconocidos por nuestros estudiantes a lo largo de los diez años de camino, y sobre todo aparece repetidamente expresado el reconocimiento de unas personas con unos valores que el norte desarrollado parece haber olvidado, y que aparecen como esenciales para la buena armonía y la felicidad. Se habla repetidamente de solidaridad, de generosidad, de amor al prójimo, de sentido de comunidad, de amabilidad, de espíritu de lucha para mejorar su país... en fin, de una escala de valores totalmente distinta a la nuestra, tan distinta que necesariamente hace repensar nuestro modo de vida tan avanzado tecnológicamente, pero bastante deshumanizado en sus gentes.

También me ha servido para percatarme que hay valores que hemos perdido en nuestros países, como por ejemplo la solidaridad, la amabilidad y el agradecimiento, entre muchos otros; principalmente por esta corriente individualista consumista que va en aumento en las economías desarrolladas. Es bueno percatarse que para ser feliz no hacen falta muchas cosas, y que nosotros tenemos sobrevalorados los aspectos tangibles e infravalorados los intangibles, que en muchos casos son estos valores perdidos. (Jesús, Derecho, Guatemala 2007).

Pues bien, lo primero que me enseñaron en Nicaragua es el amor al prójimo. Y esta fue una de las razones por las que yo no era la misma allí que en Barcelona. La razón era que enseguida te sientes querido y tu te encuentras mucho más abierto a querer a los demás, a escuchar más, a dar más, a observar más y a abrazar más. Es una sensación tan... diferente. De repente te relajas y estás de más buen humor, sonríes más a menudo y dejas de pensar un poquito en ti, para pensar en los demás. Este amor al prójimo, sin embargo, no es posible si uno no consigue otra cosa: aceptar a los demás tal y como son. Parece tan fácil... pero no lo es. Cuando aceptas a todas y cada una de las personas que te rodean, tal y como son, entonces puedes empezar a no tener tantos prejuicios ni a juzgarlos constantemente y puedes empezar a quererlos por lo que son. (Marta, ADE, Nicaragua 2005).

## La fuerza del ejemplo

Es interesante comprobar el impacto que algunas personas de allá han causado a nuestros estudiantes, pues así lo citan explícitamente. Algunas de esas personas son los entregados dirigentes de las instituciones a las que van adscritos nuestros estudiantes, los cuales llevan años y años aportando lo mejor de sus vidas y sus esfuerzos al servicio de la justicia y el desarrollo. Varios son jesuitas –cosa normal por tratarse de instituciones por ellos regentadas o por ser ellos quienes acogen o acompañan a nuestros estudiantes durante sus pasantías- como por ejemplo el P. Rafael García Mora, dirigente de ACLO (Bolivia), o el P. Jon Sobrino tan cercano a los jesuitas asesinados de El Salvador, o el P. Fernando Cardenal líder de la gran campaña de alfabetización en los años de la revolución sandinista en Nicaragua; pero también resultan buen motivo de ejemplo, otros directivos de estas instituciones, como Moisés López, fundador y alma de la institución Nicaraocoop y muchos otros no citados con nombre y apellido, pero sí mencionados como ejemplo a seguir.

En diversos escritos de las “memorias” se hace también referencia al ejemplo de la gente luchadora, incansable, a pesar de las muchas dificultades que tienen que sobrellevar y a pesar de lo mucho que sufrieron en años pasados. Son ejemplares asimismo los compañeros de trabajo por su entrega y constancia, debiendo trabajar en unas condiciones muchas veces muy difíciles y muy poco compensadoras. Y también se cita como ejemplo digno de admirar la labor que realizan ciertos grupos de mujeres, las cuales aun habiendo sufrido toda clase de maltrato físico y psíquico, luchan por salir adelante y así poder dar a sus hijos una vida digna, que en su mayoría nunca tuvieron.

Por ello, gracias al SUD, y sobretodo gracias a la gente de Bolivia he descubierto lo que no quiero en mi vida. Sigo sin saber cómo será mi futuro, pero ahora tengo más claro lo que no quiero. Estas prácticas me han permitido conocer a personas increíbles que me han ayudado a recuperar la confianza en mí misma y en las personas en general, que me han ayudado a recordar lo que es importante en la vida y que no vale la pena preocuparse por lo material o superficial. Por ello, gracias (Marta, ADE, Bolivia 2009).

Esta experiencia me ha permitido conocer a personas que luchan por tirar adelante pese a las dificultades. Personas que, pese a tener que actuar dentro de un tejido de corrupción no ceden a esa tentación y realmente se esfuerzan, con los pocos medios que tienen, por que las cosas puedan mejorar. Pero esta experiencia me ha enseñado a ser realista: el país está en una situación muy compleja. Ahora bien, y como lo he recalado en un inicio, hay personas que pese a vivir esa difícil situación, hacen lo que pueden para cambiarla y no dejarse llevar por la corriente de la corrupción. Supongo que todos hemos de seguir su ejemplo. (Stéphane, Derecho, Guatemala 2009).

Otro aspecto que me sorprendió mucho y que me ha hecho recapacitar es la valentía de las mujeres con las que hemos estado trabajando. Las cooperativas están formadas, en su mayoría, por mujeres (sobre un 90%). Éstas, prácticamente siempre, han vivido e incluso siguen viviendo experiencias de maltrato físico y psicológico por parte de sus padres, maridos e incluso hijos. Se han atrevido a dejar de depender de los hombres en una

sociedad tan machista como lo es la nicaragüense y han hecho crecer sus negocios, en un inicio solas y posteriormente con la ayuda de la Popol Na. Estos negocios, pequeñas pulperías, talleres de costura o comiderías han ido creciendo gracias a su esfuerzo y les ha permitido contar con ingresos que les ayudan a vivir y a poder alimentar a sus hijos. (María, ADE, Nicaragua 2010).

## Apertura al mundo

Es indudable; sean o no sean conscientes de ello, el SUD les abre otros ojos para ver y entender el mundo. Hay un cambio de perspectiva que les hace descubrir no sólo la grave desigualdad existente en el planeta tierra y la injusticia estructural de ese otro mundo que comparten por unos meses, sino también las importantes diferencias culturales de esos países, expresadas en otras formas de ver y entender el mundo, a las que sólo se puede acceder con una leal y sincera empatía.

El conocimiento tan cercano de realidades de vidas humanas en situaciones tan duras y difíciles, y el poder palpar tan de cerca la injusticia estructural a la que están sometidos tantos millones de seres humanos, para los cuales parece no haber solución fácil, les lleva a adquirir una conciencia más clara de lo que realmente ocurre en el mundo. Y ese es precisamente uno de los objetivos del programa SUD. Para que, a lo largo de su vida profesional, ese impacto, ese cambio de lente que supone el descubrir in situ cómo vive la mayor parte de la humanidad, les mantenga viva la exigencia de la responsabilidad social, no sólo a nivel local sino también mundial.

El SUD es descubrir que el mundo es mucho más grande de lo que habíamos imaginado, descubrir que vivimos en una burbuja de cristal, que el 80% de la población mundial dispone apenas del 20% de los recursos. Diez semanas no cambian tu vida ya que desgraciadamente los milagros no existen. Pero sí que es cierto que distanciarse de la vida cotidiana y sumergirse totalmente en una cultura tan diferente, dispuesto a vivir de cerca las realidades más duras, ayudan a ampliar el campo de visión, ayudan a entender un poco mejor el mundo, y a matizar el valor que damos a algunas cosas (David, ADE, Nicaragua 2005). Humanamente he aprendido que hay gente que vive en una situación de falta de recursos bastante preocupante. Además es precisamente esta gente, indígenas campesinos que se ven privados de sus tierras, las que llevan cultivando toda su vida y antes sus padres y abuelos, los que no sólo no tienen nada sino que además el Estado los deja de lado. Esta pobre gente no tiene un acceso a la justicia porque, ni saben a dónde acudir, ni los atienden cuando consiguen llegar, ni pueden ser atendidos en sus idiomas mayas, ni la ley prevé unas soluciones a sus problemas teniendo en cuenta su cultura y tradición. Nosotros vivimos aquí acomodados o con problemas económicos pero no podemos ni imaginar una situación tan extrema como el que quemen todas tus pertenencias y cosechas y te dejen al raso y sin comida en una comunidad donde se tiene que caminar durante horas para llegar a un lugar donde puedan entrar transportes públicos y encima te encuentras con que efectivamente según las leyes y registros del Estado esas tierras son precisamente de la gente que te ha intentado quemar y te deja morir de frío y de hambre. (Gorka, Derecho, Guatemala 2008).

## Gracias a lo aprendido se produce una transformación y un cambio personal

El diferente ritmo vital, tanto en el trabajo como en la vida en general, que se sigue en todos esos países a los que van nuestros estudiantes, deja algo que aquí en Barcelona no suele abundar: deja tiempo y tranquilidad para pensar; deja espacios para reflexionar, deja tiempo para conversar. Así se trasluce en algunas memorias, que aquí se transcriben. Y fruto de esos tiempos aparentemente “muertos” pero tan ricos para adentrarse en lo profundo de uno mismo, surge la conciencia del propio cambio, surge la conciencia de haberse “reencotrado”, surge el sentido de la verdadera felicidad que se palpa hasta sentirse “millonario sin dinero”. Son numerosas las expresiones: “yo he cambiado”, el SUD “me ha cambiado la vida”...

También se refieren al poder transformador de las grandes lecciones que les ha dado la vida en esos lugares, o cómo han aprendido de sus compañeros, los cuales sin tener unos estudios como los de ESADE, resultan de una profesionalidad y una eficiencia envidiables. Algunos indican que estas prácticas les han servido para reorientar su vida personal y profesional.

En fin, después de leer las 341 memorias que desde 2003 hasta el presente han escrito nuestros alumnos, uno se atrevería a decir que la mayoría de ellos han quedado “tocados”, aunque con diferentes intensidades. Pero indudablemente, para algunos la experiencia les ha resultado un verdadero revulsivo que les ha hecho replantearse su vida y su futuro.

En Honduras sufrí un proceso de transformación, pasando de crearme mejor por ser un niño ESADE a ver que en el fondo queda todo por aprender. Y precisamente de la gente que parece tener poco en la vida se puede aprender mucho. Casi todo menos economía. Al lograr dar el paso y abrirme a gente distinta a mí se puede ver cómo existen distintos puntos de vista sobre las cosas y se aprende a apreciar los del prójimo, eso enriquece. Por último me sorprendió el ver que Honduras está sobrada de gente capacitada como para hacerla un país de provecho. Dentro de Credisol y a todos los niveles encontramos a compañeros que pese a no haber cursado estudios similares a los nuestros eran tan buenos o mejores que nosotros a la hora de trabajar. Eso hizo que como persona reflexionara y viera que si otros consiguen lo mismo habiendo recibido menos, nosotros deberíamos esforzarnos más para superarlos día a día. (Lluís, ADE, Honduras 2005).

También pienso que el Proyecto SUD es un buen momento para parar con todo y reflexionar sobre la situación de cada uno. Muchas veces, el ritmo de vida que llevamos nos priva de estos “espacios de reflexión”, que tan importantes son para el ser de cada persona. Pero sobre todo creo que una experiencia como la del SUD es una excelente cura de humildad. No se trata de regresar en plan místico, o con aires revolucionarios contra el sistema. Pero sí creo que, sin que apenas te des cuenta, el SUD te abre los ojos a una realidad nueva, o a una realidad que hasta ahora no conocías (o no habías querido conocer). Lo que cada uno haga a partir de aquí es cosa suya, pero nunca estará de más mirar hacia atrás y pensar en todo lo vivido en Honduras. (Maurici, ADE, Honduras 2009).

## Decisión de trabajar para el desarrollo

Los estudiantes de ESADE están acostumbrados a recibir cantidad de información sobre sus salidas profesionales y muy pronto aprenden a calibrar cuáles pueden cumplir mejor con sus aspiraciones, muchas veces priorizadas según el factor económico. Sin embargo, la realización de esas prácticas profesionales les ha despertado una nueva conciencia que los empuja a luchar por un mundo mejor. Aparece clara una posible opción de trabajar para el desarrollo. Entienden que no pueden resignarse a dejar las cosas como están, y deciden buscar alguna forma de cambiar el mundo, aunque sea de a poco, creyendo que con el esfuerzo de uno y otro y otro, se pueden conseguir grandes cambios.

Así pues, el paso por el SUD les ha hecho replantearse su futuro. Ahora desean trabajos que tengan implicaciones sociales; sienten que tienen una responsabilidad y que el SUD les ha hecho reordenar sus prioridades de tal forma que su futuro profesional ha de tener un componente de ayuda para el cambio.

Tengo la sensación de haber vivido tres años en dos meses, pero no me siento todavía capaz de poner en el papel muchas de las cosas que todavía debo madurar. Lo que sí puedo asegurar es que, si ya tenía una idea de cómo quería llevar mi vida, hoy ésta la tengo todavía más clara. Y siendo consciente de mi contexto, de la sociedad en la que vivo, de las posibilidades que se me van a ofrecer, de cómo se define mi futura profesión, y de muchas otras cosas, lo que puedo asegurar es que Guatemala me ha dado un valor añadido. Hoy tengo ganas de seguir trabajando para el desarrollo de este país, aunque tenga que ser de una forma más indirecta; pero sé que no quiero desvincularme de lo que he sentido ahí, pues no quiero perder los valores que he ganado, las experiencias que he vivido, o la conciencia de que, realmente, debemos luchar por un mundo mejor. Deseo que sigan vivas en mí las ilusiones y la visión que tengo ahora de cómo debe ser la vida, pues incluso en Barcelona y haciendo de abogada, hoy sé que se puede hacer de modo diferente sin tener que romper con todo. (Marta, Derecho, Guatemala 2006).

Realmente esta ha sido una experiencia que me ha hecho replantear mi futuro. Para empezar, me ha hecho ver la satisfacción de trabajar en un proyecto con implicaciones sociales, con un impacto directo en la sociedad. Tengo claro que para mi futuro profesional quiero un trabajo que me haga sentir de una manera similar a como me he sentido en Nicaraocoop y que realmente tenga un sentido social, más allá de ser un generador de medios económicos (Albert, ADE, Nicaragua 2011).

## Utilidad de la práctica

¡Cuántas veces se ha dicho que muchas de las estancias de estudiantes del primer mundo en esos países en desarrollo resultaban más provechosas para ellos mismos que para el país al que acudían! Y es verdad. Pero, como hemos señalado con anterioridad, hay que recordar que los estudiantes de ESADE realizan un proyecto de carácter profesional, un plan de empresa, un análisis de costes, un plan de marketing, etc., y saben que en realidad, muchas veces va a servir para los planes de mejora de la organización a la

que están adjudicados; por todo lo cual, la satisfacción de sentirse útiles no resulta nada extraña. Sienten que su actuación es como un grano de arena, que para cambiar el país es totalmente insuficiente, pero sienten que sí puede ayudar a determinado grupo de agricultores para los cuales han realizado un plan de comercialización, o sencillamente que su aportación a la institución es interesante, porque ésta sí trabaja para mejorar las comunidades rurales y los pequeños productores, o porque comprenden que trabajar en una institución que cambia y mejora la vida de mucha gente, es altamente satisfactorio.

Por último, y para mí lo más satisfactorio ha sido el sentirte útil para alguien. Somos conscientes que nuestra aportación es pequeña y que no es suficiente para mejorar la actual situación del país, pero para mí ver la utilidad que tiene nuestro modesto proyecto de comercialización para los agricultores de Entre Ríos y El Puente es muy gratificante. (Mireia, ADE, Bolivia 2007).

Diría que lo que más me ha gustado profesionalmente es que en aquél país te sientes útil, las personas te escuchan, tu trabajo tiene un reconocimiento y estoy casi segura que este es mucho mayor que el que podemos y podremos hacer aquí. Hay muchas cosas para hacer y en todas te puedes sentir orgulloso de lo que estás haciendo. Al mismo tiempo he descubierto que me dedicaré part time a proyectos de cooperación. (Alba, ADE, Guatemala 2005).

## El valor de la convivencia con los/as compañeros/as

Finalmente, consideramos interesante destacar la referencia que algunos hacen a lo que ha representado para ellos la convivencia tan estrecha con sus compañeros/as durante los dos meses de la práctica. Y aunque algunos de ellos ya tienen una cierta experiencia de vida compartida en pisos de estudiantes, no resulta lo mismo, cuando hay que convivir en situaciones a veces algo difíciles. Porque generalmente comparten todo, casa, dormitorio, trabajo, ocio... y también las dificultades que aparecen en el camino, como las enfermedades, los momentos depresivos originados muy a menudo por la dificultad de llegar a entender lo que se les pide, el choque cultural... Sin embargo reconocen cuánto les ha servido la experiencia resaltando que la búsqueda de consenso, el saber ceder y rectificar, o el mantener siempre el buen humor han sido elementos básicos para la convivencia. No está de más señalar que constatan el valor de saber trabajar en equipo aprovechando lo mejor de cada uno.

De los compañeros he aprendido más de lo que me esperaba. Considero que he sido muy afortunada de pertenecer a este grupo tan bien avenido, pero a la vez con personalidades muy distintas. Gracias a la disparidad y buena comunicación de estos caracteres creo que la experiencia ha sido doblemente enriquecedora de lo que ya era en sus inicios. Pienso que es básico entenderse con los compañeros ya que ello facilita las cosas en momentos en que no todo es fácil (por ejemplo cuando atacan las bacterias, los parásitos, las amebas u otras variedades de "animales de compañía"). Además, es importante y ayuda mucho, el hecho de que haya buen humor en el equipo, aspecto que no nos ha faltado ningún día de los que hemos estado. Colaboración, buen entendimiento y humor, yo diría que son

los tres ingredientes básicos para conseguir que la cosa funcione sin entorpecimientos. (María, ADE, El Salvador 2003).

Algo que ya no tiene que ver con la cooperación es el vivir con dos compañeros y compartirlo todo durante dos meses. Esto la verdad es que me ha sido muy útil y que me ha ayudado a mejorar en ciertos aspectos.

Una cosa es trabajar con un grupo de personas durante tu jornada laboral y otra es convivir con estas personas 24 horas al día. Creo que he aprendido a buscar siempre el consenso y a ceder ante la toma de ciertas decisiones que no eran de mi agrado. También a rectificar de mis errores y trabajar como un equipo aprovechando lo mejor de cada uno. (Víctor, ADE, Bolivia 2010).

## Aprendizaje profesional

La lectura de las “Memorias” de los 341 estudiantes que han realizado sus prácticas profesionales solidarias nos proporciona una información muy interesante sobre el aprendizaje profesional que las mismas les han aportado. Y ello es de suma importancia para cumplir el objetivo que ESADE se ha fijado al implementar ese programa. No sólo desea despertar y desarrollar un humanismo solidario en esos estudiantes, sino también conseguir unos profesionales de alta calidad, con unas competencias y habilidades que la inmersión en ese otro mundo tan distinto les puede proporcionar de una manera especial.

El tema del aprendizaje profesional en esas prácticas, es a veces cuestionado por aquellos que creen que unas prácticas realizadas en alguna empresa pionera en nuestro mundo desarrollado tienen más contenido y ayudan mucho más al estudiante en su preparación para integrarse al mundo de la empresa, que las prácticas realizadas en el mundo en desarrollo. Y según nos cuentan los mismos estudiantes no parece ser así. Veamos lo que algunos nos cuentan sobre el particular:

Dejando lo que me ha sorprendido, y volviendo a lo aprendido, quería hablar también de los aprendizajes en el ámbito profesional, los cuales, sorprendentemente (no me lo esperaba), han sido también muchos. El SUD es una gran oportunidad para aprender a nivel profesional, así que recomendaría que en futuras ocasiones, no menospreciaran este aspecto a la hora de explicar el SUD, como alguna vez hicieron con nosotros. Pienso que es así, y de una forma importante, porque en el momento que llegamos, en Asocuch nos consideraron expertos de marketing, creadores de marcas y extremadamente hábiles en lo financiero. Y así procuramos actuar, como profesionales y conocedores de una materia poco conocida por ellos. Además, desde el primer momento nos pusimos a cargo de un proyecto; estaba 100% bajo nuestra responsabilidad. Gracias a esto he aprendido la necesidad de organizarse y crear un plan, pues sin él, llegar a un objetivo es imposible. También he descubierto, a veces por omisión, la importancia de cumplirlo, ya que si no, después llegan los nervios de la fecha de entrega.

En cuanto al trabajo en equipo, he aprendido a superar dificultades de entendimiento y, creo, he mejorado en mi capacidad de liderazgo. También

en mi capacidad de interacción con personas necesarias para conseguir los objetivos del proyecto, tomando la iniciativa y superando el miedo a llamar por teléfono a gente importante, etc. He descubierto la importancia de recibir feedback, y también la necesidad de ir detrás de lo que te interesa para conseguirlo, a veces poniéndote “pesado” hasta conseguirlo. En resumen, en el ámbito profesional, creo que el SUD me ha ayudado a perder algunos miedos que tenía, a superar la barrera del primer trabajo (con el primer jefe, los primeros compañeros de trabajo, etc.), y también, y creo que tal vez más importante, me ha ayudado a valorarme a mí mismo más positivamente, a valorar mis fortalezas que gracias a Dios son bastantes, y a ver de forma más realista mis debilidades, permitiéndome esto afrontarlas, procurando superarlas de la mejor manera posible. Ahora me siento más confiado y capaz de afrontar cualquier experiencia laboral que me venga por delante.

Así que, por todo esto, estoy muy agradecido a Guatemala, a ESADE, al Programa SUD y a las personas que lo hacen posible. (Mireia, ADE, Guatemala 2009).

Por último en este apartado quiero destacar que cuando me plantee la opción del SUD, en un inicio pensé que quizás el apartado puramente profesional no me iba a aportar tanto como unas prácticas en Europa. Estaba más que equivocado, en estas prácticas hemos estado guiados por unos excelentes profesionales que nos han hecho esforzar al máximo creando un aprendizaje profundo. Nuestro grado de responsabilidad ha sido alto y reportábamos directamente a los gerentes de la institución. Eso es algo que no pasa en unas prácticas normales y es muy gratificante y estimulante. El aprendizaje ha estado muy centrado en el hecho de la metodología: qué se busca y cómo se encuentra. Cuando llegamos, pensando que éramos ESADE y ya lo sabíamos todo, desconocíamos lo importante que es la metodología para fundamentar un trabajo, especialmente de estudio. Hacíamos las cosas demasiado impulsivamente. Eso y mucho más lo aprendimos durante nuestra estancia en Credisol y no creo que en dos meses pudiéramos haber aprendido tanto y haber tenido tanta responsabilidad en ninguna otra empresa o institución europea. (Lluís, ADE, Honduras 2005).

Al analizar lo que expresan nuestros estudiantes respecto a su aprendizaje profesional aparecen una serie de aspectos en los que merece la pena detenerse, pues son muy representativos de lo que en realidad han aprendido en esas prácticas solidarias. Algo específico que difícilmente habrían conseguido en unas prácticas en empresas nacionales. Para una mejor captación de la gran riqueza que ofrecen sus testimonios los iremos agrupando según los aspectos mencionados:

## Adaptación a una realidad y cultura muy diferentes

Este es el elemento más señalado por la mayoría de nuestros estudiantes. El choque cultural es inevitable, y ya en la fase de preparación para las prácticas en tierras latinoamericanas se hace especial hincapié en este tema. Por lo que no van desprevenidos, pero aún así, todos inevitablemente experimentan esta urgente necesidad de adaptarse si quieren salir airosos en su cometido.

Hemos escogido varios ejemplos de lo que señalan los estudiantes para comprender mejor las múltiples variables que ofrece el tema, pues tanto acusan el cambio de marco y claves culturales para entender no sólo su trabajo sino todo lo que los rodea, como para entender la peculiar cultura organizacional de la institución con todo lo que ello implica a la hora de encajar en la misma. También constatan que el ritmo y la metodología de trabajo son muy distintos a los de aquí, por lo que si se espera ser útil no queda más remedio que adaptarse para conseguir los resultados esperados.

Y aún en este apartado hacen mención a la necesidad de adaptarse a gente muy diversa, desde profesores universitarios o profesionales con carrera, hasta a las mujeres de las cooperativas de artesanías, o a los campesinos de las zonas más depauperadas. Y como conclusión, entienden que una experiencia como esa, confiere una personalización del propio currículo que puede ser muy valorado en su futuro profesional por haber vivido una nueva visión del mundo laboral.

A nivel de autogestión, también destacaría que, si bien la independencia y autonomía en el trabajo son atractivas, también exigen un duro aprendizaje que en mi caso implicó un cambio de marco, de esquemas y de claves culturales. Es éste un punto que me gustaría resaltar. Aunque me encontraba en un ambiente con grandes profesionales, ligados a una universidad y con el mismo idioma, el choque cultural existe. La cultura organizacional, el modo de afrontar las situaciones, de dar las órdenes, de expresar opiniones, hace que a veces parezca que hablemos lenguajes completamente distintos. Y el hecho de que hablemos el mismo idioma no nos lo hace esperar. Ser consciente de ello en todo momento y no desesperar permite superar estas situaciones. (Marina, ADE, Nicaragua 2005).

El ritmo de trabajo es totalmente distinto, me sorprendió pero además aprendí de él, debes trabajar codo con codo de manera que llegas a un equilibrio entre tolerancia y presión ya que en ocasiones, si no, no avanzas (cuando pides información, datos...). Es algo muy raro, al principio me ponía muy nerviosa (para mis adentros) pero luego sin darme cuenta dejé de molestarme. La verdad es que en lo profesional, lo que más he aprendido es la capacidad de adaptación. He aprendido a desenvolverme en diferentes escenarios, con gente muy diversa y, como no, en diferentes formas de entender y hacer las cosas. (Silvia, ADE, Guatemala 2009).

## Asumir responsabilidades, tomar decisiones de peso

El tema de la responsabilidad es otro aspecto muy comentado por nuestros estudiantes, al que hacen alusión repetidas veces. Ya hemos indicado que la voluntad de ESADE es que los estudiantes vayan a realizar sus prácticas, no simplemente para tomar conciencia de lo que significa el mundo en desarrollo, sino para que esta toma de conciencia se realice precisamente a través de una aportación profesional, en el mejor sentido de la palabra, a unas instituciones que están trabajando para el desarrollo. Y para aumentar su profesionalidad se solicita a las instituciones contraparte que les ofrezcan un proyecto con inicio y final, es decir un mini proyecto que puedan realizar en el limitado tiempo de que disponen. Y es por este motivo que

muchos de ellos expresan el gran peso que sienten al tener que desarrollar el proyecto, a lo largo del cual deben tomar decisiones de peso, lo que significa una responsabilidad normalmente "inimaginable" (como dice uno de los alumnos) comparado con las prácticas que se puedan realizar en Barcelona. La responsabilidad a la que hacen referencia los obliga a tener que valorar los riesgos que comportan determinadas decisiones, como por ejemplo que determinadas familias, puedan o no puedan comer. Se maravillan cuando en el ejercicio de su trabajo y gracias a la libertad de su acción comprueban que lo que han dicho o hecho ha tenido una verdadera influencia. Ya no hay que decir que la responsabilidad de llegar a crear una marca los llena de orgullo y admiración, y por lo tanto consideran que la responsabilidad y la libertad de acción otorgadas por la institución les supone un gran reto profesional. Hay todavía una conciencia más profunda de lo que significa ser responsable en el trabajo encomendado, si se hace debidamente se conseguirán mejoras en la empresa, y ésta a su vez aportará mejoras al país. ¡Cuánta responsabilidad pues, a la hora de trabajar en el proyecto!

En este sentido el proyecto nos aportó una parte de conocimiento humano y de relación con los demás muy importante en un entorno profesional totalmente diferente. Hay que decir, que cuando explicábamos nuestro proyecto todo el mundo nos animaba a continuar trabajando y nos daban las gracias por ayudarles, cosa que nos satisfacía y nos ayudaba a seguir adelante. Además nos ayudó a madurar también como profesionales ya que constantemente nos veíamos obligados a tomar decisiones de mayor o menor importancia que finalmente acabaron formando parte del proyecto. Es decir, este proyecto nos permitió asumir una responsabilidad inimaginable de asumir quedándonos en Barcelona. Por otra parte, durante la gran búsqueda de datos necesarios para el proyecto y para su realización pudimos aplicar conocimientos adquiridos durante estos años que nos fueron muy útiles. (Sandra, ADE, Bolivia 2005).

El hecho de poder realizar las prácticas profesionales en este país ha sido muy gratificante. Se me ha dado mucha responsabilidad, hasta el punto de poder realizar yo mismo unos acuerdos extrajudiciales, que en España quizás habría tardado 3 ó 4 años en poder realizarlo. Te dan la posibilidad de entrar en contacto con los "clientes" de una manera muy rápida, y ellos se dirigen a ti como si fueras una persona del país; no cuestionan que seas extranjero, sencillamente ven en ti una persona que les puede escuchar y les puede resolver el problema que ellos tienen. Es absolutamente increíble la responsabilidad que depositan en ti, confían y lo más importante es que escuchan lo que les dices, lo tienen en cuenta y en función del país, las necesidades y el proyecto, en pocos días puedes ver cómo algo de lo que tú has dicho o hecho ha influido y que tu granito ha servido de algo. (Maragda, Derecho, Nicaragua 2005).

## Gran profesionalidad y ayuda por parte de la institución

Nuestros estudiantes tienden a suponer que el mundo en desarrollo está muy necesitado de personal cualificado y por tanto creen que sus compañeros de trabajo no tendrán una preparación equiparable

a la del mundo desarrollado. Y entonces, cuando llegan a las distintas instituciones que los acogen, a veces, quedan gratamente sorprendidos por el alto grado de profesionalidad, no sólo de los directivos sino también de muchos empleados de aquellas instituciones.

Y todavía hay algo que les llama más poderosamente la atención: el grado de identificación de todo el personal con la misión y los objetivos de la institución. Y comprueban que gracias a ello, hay un elevado grado de cumplimiento y una disponibilidad grande para entregar las horas que hagan falta para conseguir los objetivos propuestos. Un buen ejemplo lo ofrece Nicaraocoop con su lema “si quieres puedes” gracias al cual parece conseguirse la adhesión incondicional de todo el equipo.

La profesionalidad de muchos de los dirigentes con los que han estado en contacto nuestros estudiantes y la atención casi personalizada que de ellos han recibido, hace que reconozcan cuánto han aprendido y cuántas habilidades han desarrollado en esos dos meses de contacto continuado. Sin embargo hay que reconocer que en esas prácticas no van a aprender lo último en tecnología o en procesos administrativos o en marketing, pero sí van a aprender de la profesionalidad y entrega de esos dirigentes de las instituciones que los acogen.

Ya hemos comentado la dificultad que suele haber para encontrar proyectos concretos para los estudiantes de Derecho. Pues bien, el mayor acierto se da cuando se encuentran instituciones de prestigio como el IDHUCA de San Salvador, o personas de gran profesionalidad como las responsables de las DEMIs de Guatemala, pues el solo contacto con las mismas proporciona un cúmulo de aprendizajes totalmente nuevos e inimaginables en nuestro mundo catalán.

Personalmente estoy muy contento con el trabajo que hicimos, pero sobre todo lo estoy por lo que implicó hacerlo. Para mí ha sido un ejercicio interesantísimo de aproximación a la realidad jurídica de otro país, constatando unas tremendas injusticias y poniéndolas en relación con el ordenamiento. Además, me dio la oportunidad de trabajar con gente de gran nivel y compromiso, en el seno de una institución de enorme prestigio como es el IDHUCA. Nos dijeron que el trabajo quizás se incluía en una publicación anual de derechos humanos que coordina el Instituto, pero repito que para mí ha sido una experiencia de la que he aprendido muchísimo, cuyo valor aún no puedo calcular, y que quizás alumbre futuros proyectos. (Antonio Luís, Derecho, El Salvador 2006).

Me sorprendió muy gratamente la relación que establecimos con el Director General del Instituto Juan XXIII. La confianza se instauró muy rápidamente, y pudimos mantener un intercambio de información y conocimiento muy seguido, lo cual facilitó mucho nuestro trabajo en la organización. Supo transmitirnos los valores del Instituto, y hemos aprendido mucho humanamente de su trabajo para la sociedad Nicaragüense. Nos hizo ver que “trabajar para los pobres nunca ha sido rentable”, ya que a veces, por mucho que te esfuerces, no salen los números. Aprendí muchísimo el día que tuvimos que decidir que la institución no podía continuar con el proyecto de construcción de viviendas, y él no se vino abajo como nosotras. Nos animó e hizo que volviéramos a motivarnos a pesar de la frustración que sentimos. Aprendí mucho de la energía que se respiraba en el Instituto. Aunque el ritmo

de trabajo pareciera lento a veces (seguramente más el administrativo que el trabajo de campo), se respiraba mucha voluntad y energía entre los equipos de trabajo. La gente tenía muy claro cuáles eran las misiones y objetivos del Instituto social, y ellos tenían muy claro que harían cualquier cosa para poder cumplirlos y, por supuesto, siempre entre todos. (Karen, ADE, Nicaragua 2011).

## Trabajo en equipo

Este es un tema también muy citado por los estudiantes como verdadero aprendizaje profesional, pues distinguen claramente lo que significaba para ellos trabajar en equipo en ESADE o trabajar en equipo en una institución dedicada al desarrollo en un país latinoamericano. Aunque los estudiantes ya formaran un pequeño equipo de dos o tres personas, generalmente han realizado su trabajo con los trabajadores de las instituciones a la que estaban adscritos. Y, como podrá verse en sus testimonios, han valorado muy positivamente el hecho de poder llegar a formar equipo con los mismos, a pesar de las grandes diferencias culturales y organizacionales existentes. Es linda esa expresión: “*iniciamos los dos proyectos como grupo de trabajo y los acabamos como un auténtico equipo*”; ello ha supuesto, pues, un intenso cambio de impresiones, un diálogo constante, un entusiasmo compartido y una relación de igual a igual que tiene como consecuencia un mayor grado de satisfacción y de relación social de todos los integrantes, y un mayor grado de integración de los estudiantes.

Al tratar el tema del equipo y su valor como aprendizaje profesional, hacen observar que si bien el equipo ya venía formado desde Barcelona, al tener que desenvolverse en un entorno completamente diferente y al tener que asumir retos importantes cargados de responsabilidad, todo el equipo se vio obligado a una adaptación que no fue fácil.

Y algo que señalan como totalmente nuevo es el tener que hacer equipo con personas de lo más variado, desde los campesinos o artesanos rurales hasta ingenieros o directivos de las instituciones. Desde luego, el esfuerzo que ello supone, hace creer que estos estudiantes, que han pasado por semejante experiencia, el día de mañana serán capaces de afrontar cualquier trabajo en el que la complejidad de sus componentes lo haga especialmente difícil.

Aprendí y disfruté muchísimo de y con los compañeros de la oficina. El resultado final del proyecto es fruto del trabajo en equipo y de la compenetración de todos los trabajadores de la oficina (Olanchito). Pese al miedo inicial (nos confesaron que en un principio creían que íbamos a supervisarles y a corregir sus métodos de trabajo), creo que nuestros compañeros fueron pieza clave e indispensable del proyecto y de nuestra experiencia en Honduras en general. (Maurici, ADE, Honduras 2010).

En tercer lugar, he aprendido aún más de aquello que ESADE siempre promueve: trabajar en equipo. En ESADE, en los equipos, por mucho que sean aleatorios, siempre estamos trabajando con gente de nuestra misma cultura, con ideas parecidas, con los mismos estudios, etc. Pero en Guatemala el equipo de trabajo sí que era totalmente variado, a veces nos tocaba entrevistar a un ingeniero, a una persona del área de salud, u otras veces a alguien que apenas sabía español (hablaba quec'chi). Toda

esta diversidad hace que aprendas a trabajar con todo tipo de gente y a amoldarte y ser comprensible ante nuevas situaciones. Esta experiencia me servirá para acoplarme mejor a cualquier tipo de equipo de trabajo y saber cómo relacionarme o tratar con nuevas personas. Por último, ha sido mi primera experiencia laboral y creo que ha sido muy gratificante el tener el primer contacto con una organización como Talita Kumi donde el beneficio no es para un accionista sino que todos los accionistas son la población más desfavorecida que vive en las comunidades rurales de Alta Verapaz. (Carla, ADE, Guatemala 2009).

## Habilidades y competencias

Las nuevas orientaciones pedagógicas que contempla el recién implantado “grado” (BBA en empresariales y GED en derecho) dan mucha importancia a las competencias que debe desarrollar el estudiante para conseguir la profesionalidad que el mundo del siglo XXI le exige. Al leer las “Memorias” de los estudiantes que han realizado sus prácticas profesionales solidarias en América Latina, uno no puede más que admirarse de hasta qué punto esa experiencia resulta un buen campo de aprendizaje de esas competencias y habilidades.

Si hablamos de competencias cognitivas, descubrimos cuántas veces los estudiantes hablan de haber practicado la aplicación de la teoría a la práctica, o la toma de decisiones en situaciones complejas, o el aprendizaje permanente al que se ven obligados cuando se enfrentan a un sector económico totalmente desconocido sobre el que después deben actuar, o la capacidad de iniciativa y creatividad cuando se hacen responsables de un proyecto del que tanto se espera.

Respecto a las competencias personales, muchas veces hacen referencia a la necesidad de planificación y organización, es decir el orientarse al logro y a la calidad, o al elevado grado de autonomía, independencia e iniciativa con que han llevado sus proyectos adelante, o a la adaptación y la flexibilidad que siempre comporta un mundo culturalmente tan distinto, o también, al seguir adelante cuando parecía que todo era un sin sentido...

Y en cuanto a las competencias relacionales, esas prácticas que hacen aterrizar a los estudiantes en organizaciones tan sustancialmente distintas pero con tanta carga de valores personales, los obligan a tener empatía si quieren conseguir algún fruto en su proyecto, los obligan a comprender el contexto relacional de la organización para saber ubicarse en la misma, los obligan a apreciar la diversidad y, como hemos visto, a trabajar en equipo para conseguir los objetivos previstos.

Puede decirse que el SUD con sus prácticas profesionales solidarias resulta una escuela supereficiente para esas competencias que difícilmente pueden desarrollarse en el aula, y con menos intensidad en cualquier empresa del mundo desarrollado en donde muchos comportamientos no exigen un grado tan elevado de ellas.

Profesionalmente hablando, las prácticas del SUD no han sido convencionales. Más que adquirir nuevos conceptos técnicos y teóricos, ha sido en las habilidades y competencias interpersonales donde más he aprendido. El saber dirigir una reunión, el tirar adelante una recomendación sin parecer que estás imponiendo, el saber trabajar con personas con ritmos

de trabajo y culturas diferentes y, sobre todo, el saber escuchar, son aspectos que me servirán durante toda mi carrera profesional, no importa el trabajo en sí o el sector donde esté. Por otra parte, mi estancia en Guatemala ha sido una oportunidad única para aplicar los modelos teóricos aprendidos en los cuatro años de Licenciatura en ESADE en un contexto totalmente diferente al que estamos acostumbrados: en primer lugar, no se trata de una empresa establecida sino de una organización informalmente constituida que no realiza, de momento, una actividad económica. En segundo lugar, se trata de una empresa que no tiene una organización definida y, finalmente, la dinámica de mercado es diferente ya que nos encontramos en un país en otra etapa de desarrollo. No obstante, los modelos teóricos son de utilidad siempre que se sepa cuándo se deben utilizar y cómo se deben emplear. El saber aplicar la teoría en el mundo real es otra de las aportaciones claves de las prácticas realizadas en Guatemala. (Jaume, ADE, Guatemala 2005).

Al realizar este proyecto he aprendido sobretodo a empezar prácticamente desde cero a conocer un sector económico y a buscar y extraer la información adecuada para poder llegar a comprenderlo en su totalidad, con todos sus matices y particularidades. Además, el hecho de realizar entrevistas con gente tan diferente me ha permitido aprender cómo cambiar la manera de preguntar algo en función de cuál es tu interlocutor para así extraer el máximo de información posible. Al mismo tiempo, la gran libertad de la que gozábamos a la hora de realizar el proyecto implicó que hubiéramos de desarrollar nuestras habilidades de organización y planificación. (Rocío, ADE, Nicaragua 2010).

## Ante situaciones complejas, recursos limitados y falta de información, mayor creatividad e iniciativa

Es indudable que los medios de que disponen los estudiantes cuando realizan sus prácticas en Barcelona, por regla general no los van a encontrar en Latinoamérica. Muchas de las instituciones con las que se trabaja ofrecen proyectos cuya realización comporta desplazamientos de los estudiantes a las comunidades rurales, donde es de enorme dificultad conseguir algún tipo de información y donde la conectividad a Internet es nula o muy deficiente; e incluso cuando los estudiantes realizan sus proyectos en la ciudad, también muchas veces adolecen de gran falta de información, pues no la encuentran ni en la propia institución ni fuera de ella.

Así no son de extrañar las constataciones tan repetidamente manifestadas en las Memorias de los estudiantes: falta de información, escasos recursos... Y sin embargo, siempre acaban encontrando soluciones, fruto de la creatividad e imaginación, o del esfuerzo por encontrar información alternativa. Uno tiene la impresión de que los estudiantes de ESADE ante la dificultad “se crecen”, nunca claudican y sacan todo lo bueno y mejor aprendido en sus años de carrera para dar con la solución adecuada a cada caso. “Buscarse la vida” “espabilarme” “libertad de acción para ser más imaginativos” son expresiones que indican claramente su respuesta ante las dificultades.

Ellos mismos, al recapacitar sobre su experiencia, consideran que las prácticas profesionales solidarias les han dado una autonomía e iniciativa que no hubieran adquirido en unas prácticas convencionales realizadas en Barcelona.

Por otro lado, he aprendido a aplicar conceptos, que en algún momento de la carrera hemos estudiado, a un entorno totalmente distinto. Por ejemplo, nos dimos cuenta de que el bajo poder de negociación que tenían tanto la asociación como los productores se debía a la poca comunicación que tenían entre ellos y al casi nulo acceso a información que en algún momento podía ser muy valiosa. En consecuencia, nos acordamos que habíamos estudiado un caso similar con productores de soja en la India. Éstos decidieron implantar una red de comunicación entre comunidades para paliar los distintos problemas a los que se enfrentaban. Inmediatamente, pensamos que este plan podía ser perfectamente aplicable a los productores de café del departamento de Acodihue. Sin embargo, en todo momento tuvimos que pensar en las limitaciones que supone su implantación como es la necesidad de recursos. De esta manera, tuvimos que contactar con empresas que pudieran ofrecer algún tipo de ayuda, fuera material o económica. Creo que aparte de lo mencionado, también he podido aprender que en la mayoría de proyectos es necesario identificar sus obstáculos y hacer todo lo posible para convertirlos en retos a superar. (Elisabet, ADE, Guatemala 2007).

He aprendido a espabilarme: Durante estos tres años en ESADE, todas y cada una de las asignaturas nos han enseñado a utilizar herramientas para poderlas aplicar a todo tipo de organizaciones y sectores. Con esto me refiero a que el marco teórico de lo que es el marketing o las finanzas lo tenía claro, pero la parte difícil viene cuando tienes que aplicar estos conceptos a temas totalmente desconocidos ya que tienes que encontrar información de dónde sea. Pondré un ejemplo para que se entienda mejor: Antes de llegar a Nicaragua sabía lo que era un análisis financiero coste-beneficio, pero la complicación vino cuando lo tuve que poner en práctica para dar una recomendación a la Cooperativa de El Porvenir sobre en qué proporción de entre 6 productos (ajonjolí, aguacate, café, cacao, apicultura y ganado) era mejor diversificar la producción (Alicia, ADE, Nicaragua 2011).

## Interesantes descubrimientos

**A. Entornos nuevos, principalmente en el área jurídica.** De entre los descubrimientos que aparecen en las Memorias, merecen especial mención aquellos que relatan los estudiantes de Ciencias Jurídicas. Según sus testimonios parece que el encuentro con ese otro mundo latinoamericano, con sus conceptos de la justicia y de su aplicación, les ha proporcionado una verdadera conmoción interior. La posibilidad de acercarse a esa otra realidad, con sus juicios, sus Cortes Supremas, las cárceles, las mujeres indígenas... el experimentar por primera vez serios dilemas a la hora de implementar la justicia; el descubrimiento de la gran relación de la justicia (principalmente en el mundo indígena) con lo social y lo psicológico, ha representado ver el mundo del

derecho desde nuevos parámetros. Estos estudiantes de derecho han podido conocer un entorno muy distinto al suyo, con una gran riqueza humana, pero muy necesitado de intervención para hacer respetar los derechos humanos, entorno al que hay que acudir con una mentalidad totalmente nueva y abierta.

El hecho de haberme integrado durante un tiempo en un Juzgado de Primera Instancia me ha permitido aprender el funcionamiento del sistema desde dentro. He podido conocer a profesionales del derecho que me han mostrado las distintas instituciones jurídicas, con sus problemas, sus deficiencias, sus virtudes y las contradicciones que hay entre ellas. He visto juicios y declaraciones. He entrevistado a detenidos. He hablado con víctimas. He visitado la Corte Suprema. He entrado en una cárcel. He conocido la “mediación”: el sorprendente método de resolución de conflictos sin jueces ni leyes. He descubierto un derecho indígena que desconocía. Y tantas cosas que me dejó en el tintero... A pesar de los problemas que surgieron con el Programa de Acceso a las Justicias y las dudas que me invadían a veces sobre mi labor, reconozco que he aprendido muchísimo. Espero que la información recabada sea útil aunque nunca me han enseñado a investigar y lo hice como buenamente podía, echando mano de mi imaginación en muchas ocasiones. (Vanessa, Derecho, Guatemala 2005).

Tanto en una como en la otra institución se nos plantearon problemas, pero sobre todo morales y éticos. Muchas veces veíamos que nuestro esfuerzo por hacer justicia se nos escapaba de las manos ante realidades para las que la norma debe flexibilizarse, y a veces, perder su esencia a favor de otras necesidades más inmediatas. Me explico, en muchos casos colindaba el tema penal con el civil. El ejemplo más claro era un niño para el que se pedía pensión alimenticia. La madre no tiene recursos y el hijo es nacido fruto de una violación. Pues bien, ¿enviamos a la cárcel al violador, o no lo hacemos y que, mientras trabaje y cobre, pase una pensión? El dilema del abogado es muy duro en situaciones límite, pero sin duda, es un trabajo apasionante. Con la Licenciada Edna Cabrera, en Ixcán, tuvimos el gran placer de reflexionar sobre muchos temas jurídicos y personales con ella, con lo que realmente creo que sí aportamos un granito de maíz en las mentes pensantes de Guatemala. A veces, una reflexión puede mover a las personas. (Cristina, Derecho, Guatemala 2009).

**B. El mundo de las ONGs.** Por lo que se deduce de los escritos de los estudiantes parece que el hecho de trabajar codo con codo con personal de ONGs o bien dentro de una de ellas, les ha hecho descubrir un mundo totalmente ignorado. Reconocen que estas organizaciones son muy diferentes a las empresas que ellos conocen, pero entienden que, sin embargo, se les pueden aplicar muchos conceptos relacionados con los negocios, aunque sus beneficios son en realidad ayuda social.

Nuestros estudiantes han conocido ONGs muy diferenciadas, algunas de ellas pequeñas y con muchas dificultades económicas y de toda índole. Otras, más potentes, realizando proyectos como ejecutoras de la cooperación internacional. De todas ellas se ha podido conocer su efectividad, pero también sus puntos débiles.

El hecho de haber conocido a fondo el funcionamiento de estas “peculiares” empresas, las ONGs, y

el haberlas visto funcionar con tanta seriedad ha hecho que algún estudiante se haya planteado la posibilidad de trabajar en una de ellas en el futuro.

Lo que más me sorprendió en el FDL fue que, al tratarse de una ONG, no actúa como las empresas que yo estoy acostumbrada a ver en los países occidentales. La tarea de las ONG es sumamente difícil ya que deben mantener en todo momento un equilibrio entre sus beneficios y la ayuda social. Los gerentes de las sucursales deben ir periódicamente a recordar a sus deudores que deben devolver el crédito. Es básico que el sistema de devolución del crédito funcione ya que, si no, el FDL será incapaz de seguir ayudando al no disponer de recursos suficientes. Pero, al mismo tiempo, deben ser comprensivos y tener en cuenta la situación en la que se encuentran muchas familias. Por lo tanto, tampoco pueden insistir demasiado en que les devuelvan el dinero. En el FDL aprendí también que en los países del mundo en desarrollo hay que tomarse las cosas con un poco de paciencia. Era bastante habitual llegar a la oficina y estar sin luz un par de horas, lo que suponía no poder trabajar nada y estar todos esperando. También eran frecuentes los fallos en las conexiones a Internet, lo que te imposibilitaba trabajar, o que hubiera falta de espacio y que no pudieras trabajar en ninguna mesa. El trabajo ha sido muy interesante y he aprendido que las cosas son mucho más difíciles en una empresa que opera en un país de Sudamérica que en el primer mundo y que eso, hace que aún tenga más mérito para los que trabajan en ella. (Laura, ADE, Nicaragua 2006).

A nivel profesional he aprendido a trabajar de forma autónoma con los objetivos que mi compañera y yo nos marcábamos. Además haciendo entrevistas a los diferentes agentes (empresarios u ONGs) hemos conocido de cerca la cultura empresarial guatemalteca. El hecho de haber visto trabajar ONGs y conocer los proyectos con los que trabajan nos ha abierto un mundo que no conocíamos y una oportunidad para volver otro año. Ha sido una forma de abrirme un futuro profesional que hasta ahora no me había planteado. Seguramente no trabajaré en una ONG de forma inmediata pero sí que es algo que tendré en cuenta de cara a mi futuro, ya que estoy más sensibilizada al respeto. Creo que no solo me he sensibilizado pensando en estos países sino que esta experiencia también sirve para sensibilizarte con la pobreza que existe aquí mismo, en España. (Paula, ADE, Guatemala 2008).

**C. El mundo de los microcréditos.** En la economía de toda América Latina, y en general en la de todo el mundo en desarrollo, las microfinancieras ocupan un lugar importante, principalmente para las personas con mayores necesidades de crédito, crédito al que no suelen tener acceso por la vía bancaria. Muchos de nuestros estudiantes han estado realizando sus prácticas profesionales solidarias en esas entidades, ya sea en Nicaragua, Honduras, Guatemala o El Salvador, y su trabajo en ellas les ha supuesto un descubrimiento de lo que pueden representar como salida alternativa para este mundo en desarrollo.

Constatan la gran dificultad que existe en su funcionamiento, pues deben combinar la rentabilidad

económica con la rentabilidad social, que en definitiva es su razón de ser. Comprueban que su éxito reside en la profesionalidad, en la seriedad, en el esfuerzo, en el ganarse la confianza de sus clientes, porque en definitiva el objetivo último de las microfinancieras es el de ayudar a las personas a crecer, y de ahí los métodos utilizados para conseguir que realmente se aproveche el crédito, como por ejemplo las capacitaciones, la pequeña formación emprendedora.

Además, el proyecto me sirvió para conocer a fondo el funcionamiento del negocio de las microfinancieras. Me permitió comprobar también cómo las microfinancieras tienen dificultades para combinar la rentabilidad económica (necesaria para sobrevivir como una organización) con la rentabilidad social (que es la razón de ser de una microfinanciera). Jamás hubiese imaginado que los promotores de una microfinanciera trabajasen tanto y con tanta paciencia para conseguir la confianza del cliente y tenerlo supervisado. A fin de cuentas, el objetivo final de la microfinanciera es que su cliente se desarrolle a través de su negocio o de sus cultivos o de su ganado, para que él mismo y toda su familia puedan incrementar su nivel de vida. (Ana, ADE, Nicaragua 2008).

Me ha sorprendido lo bien que trabaja Fundemi Talita Kumi, se trata de una fundación que se centra en las personas, una fundación que intenta mejorar cada día para poder aumentar la calidad de vida de muchas personas. También me han sorprendido las ganas con las que trabajan todos los trabajadores para poder ayudar a su país a desarrollarse. Muchas microfinancieras dan créditos sin llevar un control de a dónde se dirige el dinero ni hacer capacitaciones, en cambio en Talita Kumi se ve claramente que el objetivo central es ayudar a las personas a crecer.

He aprendido muchas cosas del proyecto, antes de venir no sabía cómo funcionaba todo el tema de microcréditos, ahora soy una experta. He aprendido lo importante que es capacitar a la gente para que realmente se aproveche del crédito, que la clave son las personas, que el impacto que conllevan los microcréditos bien gestionados es enorme, entre muchas otras cosas. (Eva, ADE, Guatemala 2010).

Hemos visto con detenimiento el gran provecho que han sacado los estudiantes que realizaron sus prácticas profesionales solidarias en América Latina. Provecho en todos los órdenes, tanto en la vertiente más humana, más personal y social, como en la vertiente profesional. Y a la luz de esas experiencias podemos retomar las aportaciones del pensamiento pedagógico de Dewey, y de la metodología nacida de sus estudios, la del Aprendizaje Servicio, para comprobar que en efecto el programa SUD y sus prácticas profesionales solidarias tienen mucho de esta metodología. Puesto que, según Dewey, las líneas básicas del Aprendizaje Servicio conllevan el principio de “actividad asociada con proyección social”, junto con otros principios, como por ejemplo los de actividad, interés o experiencia<sup>68</sup>. Y todos estos principios se ha visto que aparecen sobradamente implementados en la realización de esas prácticas.

<sup>68</sup> Puig Rovira, Palos Rodríguez, (2006), “Rasgos pedagógicos del aprendizaje-servicio”, *Cuadernos de Pedagogía*, num. 357, 60-63)

## Opiniones de las contrapartes

Acabamos de ver hasta qué punto los impactos personales recibidos han sido relevantes para los estudiantes del SUD, y también hemos visto cómo los aprendizajes profesionales no han quedado a la zaga después de ese tiempo de inmersión en una realidad tan distinta a la suya. Pero ahora interesa conocer la opinión que tienen los responsables de las instituciones contrapartes acerca de esos estudiantes de ESADE, tanto desde su utilidad, como desde el punto de vista profesional y desde la vertiente más humana y solidaria.

La primera pregunta que cualquier observador se hace cuando analiza esos períodos de cooperación en instituciones dedicadas al desarrollo económico en los países del Sur, es: ¿son realmente útiles para el desarrollo esas estancias en países del Sur? Ya hemos hecho dicho anteriormente, que los estudiantes de ESADE no tratan de ejercitar y manifestar su solidaridad solamente con una presencia testimonial, un acompañamiento y un compartir cordial; ellos van a proporcionar una ayuda profesional, acorde con sus estudios, con la seriedad que se deriva de su carácter académico evaluable, y por lo cual normalmente se les asigna un proyectote diagnóstico a realizar desde su origen hasta su total finalización. Y es por este motivo que los responsables de las instituciones-contraparte a las que van asignados, pueden hacer una valoración bastante confiable del éxito o fracaso de la misión encomendada. ¿Cuál ha sido esta valoración?

Generalmente nuestros estudiantes han sido muy bien valorados por los responsables de las instituciones contraparte, y buena prueba de ello es la repetida solicitud que vienen haciendo de ellos año tras año. Según las opiniones de tres instituciones con las que venimos trabajando desde hace años, ACLO (Bolivia), CORDES (El Salvador), ENLACE (El Salvador), algunas de las principales valoraciones que hacen de nuestros estudiantes son las siguientes:

- Mirada externa no viciada
- Mirada creativa, sin limitaciones, con criterio
- Propuestas que nosotros no tenemos tiempo para preparar
- Contenido para las reflexiones de carácter estratégico
- Acciones concretas a implementar
- Elemento motivador para los trabajadores de la institución (gente joven que vuelve a conectarse con ilusión y con el trabajo que queda por hacer)
- Proyectos potencialmente financiables (o financiables directamente)

Es interesante comentar este último punto: “Proyectos potencialmente financiables o financiables directamente”. Se da muchas veces el caso que las cooperativas de mujeres o de campesinos, o incluso algunas instituciones dedicadas a potenciar el desarrollo, tienen algunas dificultades para formular una petición de financiamiento a los organismos internacionales, pues estos suelen exigir una descripción detallada de los objetivos de un proyecto y el potencial de desarrollo del mismo. Por este motivo, las habilidades técnicas y profesionales de los estudiantes del SUD vienen a solucionar un problema de vital importancia para las instituciones con las que colaboramos.

El responsable de Asocuch, de Chiantla (Guatemala) escribe lo que ha representado el paso de los estudiantes del SUD por su institución. Asocuch es una asociación de cooperativas de los Cuchumatanes. Desde la sede central se pretende dinamizar el quehacer de las distintas cooperativas

de la zona, pero a veces se hace muy difícil. El aporte de los estudiantes de ESADE ha sido muy reconocido por su coordinador.

Los y las alumnas de ESADE, inicialmente han brindado un aporte técnico y profesional que no tenía financiamiento, han traído la tecnología y el marketing a las pequeñas empresas comunitarias que están lejos de saber sobre este tema, pero que igual por necesidad y subsistencia empresarial tendrán que conocer algún día.

Gracias a esos estudiantes se generaron 4 iniciativas, de las cuales tres tuvieron un seguimiento exitoso. Con la primera se logró que la Asociación se introdujera en el tema de gestión de calidad (la ISO =70.000 GTQ), y en este año se realizan los más grandes esfuerzos por lograr la certificación. Una segunda iniciativa exitosa es una fábrica pequeña de patata para la que se ha conseguido la máquina y se está registrando la marca. Los estudiantes hicieron posible satisfacer una petición de financiamiento bien formulada, por lo que existen grandes oportunidades de echarla a andar en los meses siguientes. Finalmente una asociación aprovecha las alternativas dadas por los estudiantes para posicionar de mejor manera su café orgánico. Todo esto no costó nada para las organizaciones, y por el contrario, tuvimos nuevas ideas y formas de ver las cosas y también documentos escritos muy interesantes que hoy nos sirven para realizar la gestión de recursos económicos.

La experiencia ha sido encantadora, han unido a dos continentes a través de personas que nos entendemos en el mismo idioma, el de la solidaridad, y de quienes sabemos que hay más en el dar que en el recibir. Qué gran iniciativa, felicidades por ella (*Edzon Renardo Mérida, Asocuch, Chiantla, Guatemala*).

Y si de Guatemala pasamos a Nicaragua se repite la misma percepción de la utilidad del paso de los estudiantes de ESADE a la hora no solo de formular bien productos concretos ya existentes, sino de proyectar algunos totalmente nuevos, que han resultado de gran interés para la población más vulnerable del país. Asimismo se resalta la capacidad de poner a disposición de las instituciones contraparte gran cantidad de información de calidad, como elemento importante para orientar el trabajo de las mismas.

Para nuestra Asociación estas prácticas han permitido obtener productos concretos a través de nuevos proyectos que han surgido como resultado del trabajo de los estudiantes de ESADE. Han sido ya cinco los grupos de ESADE que hemos recibido y de estas experiencias han resultado 4 proyectos que han beneficiado a la población más vulnerable del país, que es con la que trabajamos, temas como el turismo rural comunitario, seguridad alimentaria y soberanía alimentaria, han sido abordados con los proyectos que surgieron después o durante las prácticas de estos estudiantes. (Tecuilcán).

Año con año, el paso de los estudiantes de ESADE por nuestra institución nos ha dejado una agradable sensación, no sólo por la cordialidad

que caracteriza a las estudiantes que nos ha tocado recibir, sino por el interés que han mostrado en realizar un aporte desde sus prácticas al fortalecimiento de las acciones que nosotros realizamos (Quincho Barrilete).

Desde la sede de Euskal Fondoa en Donostia, hemos seguido con detalle el trabajo que Cristina Culleré y María Galf han realizado durante julio y agosto de este año dentro del marco del programa SUD, en el Rama, Nicaragua. Quiero reseñar que este trabajo que ha dado como resultado el documento *“21 años trabajando para el desarrollo: análisis actual y retrospectivo de APPDR”*, nos ha proporcionado una herramienta de análisis de gran importancia para nosotros y para la Asociación por la Paz y el Desarrollo de El Rama (APPDR), poniendo a nuestra disposición información de gran calidad para orientar el esfuerzo de nuestra cooperación, con miras a que ésta tenga un mayor y mejor impacto en la reducción de los niveles de pobreza en El Rama. (Euskal Fondoa).

Hay otro aspecto del quehacer de nuestros estudiantes que destacan nuestras contrapartes: es su capacidad de trabajo y disciplina, su respeto y humildad, su capacidad de integración con los compañeros de trabajo y con el variado personal de las instituciones a las que van asignados.

Valoramos sobremanera su capacidad de trabajo y disciplina, a pesar de nuestras limitaciones técnicas y presupuestarias, la facilidad con la que casi en todos los casos estos jóvenes se insertan en la dinámica de trabajo diario de nuestras instituciones, formando equipo con nuestro personal permanente y/o con nuestros aliados institucionales y comunitarios. (Tecuicán).

Más allá del aporte técnico y muy profesional que los jóvenes nos brindaron, fue muy interesante la forma en que los muchachos se integraron a un equipo de trabajo adulto y a una actividad (radio) de la que no sabían nada. Desde que llegaron se sintió ese deseo de ayudar, de colaborar con sus conocimientos a veces muy superiores al de algunas de las personas que trabajan en la Radio, sin embargo no representó problema alguno. Trabajaron con mucho respeto y con mucha humildad. Ellos llegaron a sentirse parte de la Radio. Cuando nos presentaron el informe final su introducción fue *“nosotros los de la Radio...”* (Radio Universidad Nicaragua).

Igualmente cabe mencionar que las estudiantes que han realizado sus prácticas en nuestra organización no solo se han dedicado a ello, sino que se han integrado en actividades propias del trabajo que realizamos, así como actividades deportivas y culturales en las que comparten con los niños, niñas y adolescentes que atendemos. (Quincho Barrilete).

En realidad, las acciones de los estudiantes de ESADE en estos países son verdaderas consultorías que en muchos casos van a resultar de gran utilidad para la institución, pues se reconoce su valor y se hace constar la implementación posterior de muchas de las recomendaciones presentadas en el trabajo realizado.

Los estudiantes de ESADE nos ayudaron a visibilizar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Nos ayudaron a organizar una

estrategia a seguir, y a desarrollar un plan. Con el fin de buscar cómo levantar financieramente la emisora y hacerla más sostenible a corto, mediano y largo plazo, los chicos de ESADE estudiaron el público meta: tanto la audiencia destinataria como el mercado a sensibilizar, poniendo como estrategia principal tocar la responsabilidad social empresarial.

En estas experiencias hay un aprendizaje y una ganancia en ambas vías. Aprendizajes y ganancias distintas para cada una de las partes, pero al final son aprendizajes y ganancias para todos. El producto final, el *“Plan Estratégico de la Radio Universidad”* es el referente actual para nuestros planes de mejora. Se han implementado varias de sus recomendaciones con mucho éxito. Yo espero, esperamos, continuar con esta experiencia del programa SUD tan exitoso. (Vera Amanda Solís, UCA, Nicaragua).

Sin duda alguna, como Euskal Fondoa pensamos que se han cubierto las expectativas que nos propusimos sobre este trabajo al inicio de la relación con ESADE, y ello ha sido posible gracias al esfuerzo generoso que las dos compañeras han realizado durante estas intensas semanas de trabajo, y también gracias a otros esfuerzos complementarios como el tuyo propio, incluyendo la visita de monitoreo y apoyo que tú mismo hiciste a El Rama.

De la misma manera quisiera decirte, que como resultado de los hallazgos de este trabajo, el APPDR va a entrar en un plan de sostenibilidad de mediano plazo, con el objetivo de que alcancen el punto de viabilidad financiera en unos pocos años y se con soliden (como todos deseamos) en un potente instrumento de desarrollo económico local en El Rama. (Euskal Fondoa).

Y para acabar este análisis de lo que los dirigentes de las instituciones con las que trabaja el SUD opinan sobre las prácticas de los estudiantes en sus organizaciones, incluimos unas notas que el responsable actual del programa y antiguo pionero de esas prácticas, Jaume Maranges, escribió en 2012 en el blog del SUD, a su regreso del viaje que cada año realiza por América Latina para concretar con las instituciones-contraparte los futuros proyectos en los que los estudiantes deberán realizar sus prácticas al cabo de unos pocos meses.

Estoy terminando la tercera semana de mi viaje por América Latina. Es la segunda vez que estoy visitando a los responsables de las organizaciones por las que nuestros estudiantes trabajan. Es reconfortante oír con sus propias palabras lo útil que les resulta la mirada externa de nuestros alumnos. Aun a sabiendas que están poco tiempo (entre ocho y doce semanas) las dinámicas de trabajo, los puntos de vista, las actitudes frente al trabajo, el compromiso con el proyecto, satisface a quienes los reciben durante semanas y les abren las puertas de sus casas. Jaume Maranges, 15 feb. 2012 (blog SUD).

## Impacto del SUD en la futura actitud profesional de los alumnos

Unos párrafos atrás hemos presentado ampliamente los impactos que las prácticas profesionales solidarias han ocasionado en los alumnos, tanto desde el punto de vista personal como profesional. Pero se trataba de las primeras impresiones, recogidas y escritas a su regreso. Lo que nos interesa ahora analizar, en la medida de lo posible, es comprobar si el SUD ha tenido algún impacto a más largo plazo, es decir a la hora de la posterior integración de estos alumnos a la vida profesional. Cuando el director de ESADE, Carlos Losada dio a conocer la creación del SUD, mencionaba que el

“Principal objetivo del SUD era dar la posibilidad a todos los integrantes de ESADE (profesores, alumnos y PAS) de participar en un proyecto de cooperación. Y con ello el SUD podría contribuir a algunos de los objetivos de ESADE: a) el fomento de la responsabilidad social de los futuros profesionales de la empresa y el derecho y b) el ejercicio práctico de la solidaridad, valor que define a la institución”.

Se trataría pues de poder comprobar ahora si los estudiantes que pasaron por el SUD, y que ya cumplieron con su aporte a un proyecto de cooperación, integraron más hondamente en su vida profesional el sentido de la responsabilidad social.

Pero ello resulta muy difícil de comprobar, y además hace falta más tiempo para disponer de más perspectiva. Sin embargo hemos intentado incursionar en el tema en base a algunos parámetros que nos pueden dar algún indicio del efecto real que las prácticas profesionales solidarias puedan haber ocasionado en el enfoque de la vida profesional de los estudiantes del SUD.

A modo tentativo creemos que estos parámetros podrían ser los siguientes

- a) Los que regresan al Sur
- b) Los temas de las tesis de licenciatura relacionados con el mundo en desarrollo
- c) La integración como voluntarios en Alumni Solidario

### A. Los que regresan al Sur

Son varios los egresados de ESADE, ex-SUD, que han regresado a alguno de los países en los que realizaron sus prácticas profesionales solidarias. Con tiempos y objetivos distintos, pero todos ellos tocados y movidos por esa responsabilidad social que los urgía a revivir las experiencias impactantes que el SUD les proporcionó. O también porque entendían que antes de iniciar su vida profesional en nuestro mundo desarrollado, sentían la exigencia de aportar de forma directa algo más a ese mundo en desarrollo.

Algunos de ellos, regresaron al año siguiente al de sus prácticas, y a la misma institución. Conocían la institución, podían trabajar en el mismo proyecto y entendían que con ello no sólo podían profundizar más en todo lo que una experiencia de cooperación aportaba, sino que también facilitaban el trabajo al grupo de alumnos del SUD que aquel año estaban allí.

Mi implicación en el proyecto ya se inició el año pasado. Estas han sido mis segundas prácticas solidarias con el SUD y las dos las he realizado en la misma institución y englobadas dentro del mismo macroproyecto. Esto me ha ayudado mucho, ya que he podido observar y ayudar en fases de trabajo diferentes que requerían de habilidades diferentes y en la segunda ocasión, he podido reducir enormemente el tiempo de adaptación tanto mío como del grupo del SUD en general.

Dos veranos seguidos en Bolivia te enseñan muchas cosas. Este tipo de prácticas son muy positivas a nivel profesional porque te permiten trabajar con un nivel de responsabilidad impensable en nuestro país. Pero sobretodo es en la dimensión humana donde más se aprende y donde radica la mayor diferencia entre estas y cualquier otro tipo de prácticas. (Christian Hailer, ADE).

Otros regresaron al año siguiente y al mismo país, pero no a la misma institución. Este es el caso, por ejemplo, de dos estudiantes de ADE que habiendo escogido como tema de tesina la responsabilidad social de una gran empresa de Bolivia, regresaron a ese país por un buen espacio de tiempo para recabar toda clase de información sobre dicha temática. Bolivia y sus gentes con toda su problemática las habían cautivado, y decidieron que con un estudio más científico podían realizar una aportación adicional a la que ya hicieron con sus dos meses de prácticas.

Otro caso interesante. El de un estudiante de ADE que después de dos años, regresa a Nicaragua, pero no lo hace en solitario, sino que arrastra a sus compañeros de trabajo, para integrarse en una institución de atención a excluidos sociales. Así nos lo contaba.

¿Sabéis qué? Tengo una novedad importante: este verano he decidido regresar a Nicaragua con algunos de mis compañeros de trabajo. Iremos a un pueblo que está casi en la frontera con Honduras, que se llama Ocotal. ¿Lo conocéis? En principio iremos a dar clases a un colectivo de niñas que se encuentran en situación de riesgo de exclusión social, pero, por supuesto, vamos dispuestos a ayudar en lo que sea preciso. (Carles López Fraile).

Cuatro han sido los estudiantes de Ciencias Jurídicas que sintieron también la llamada del regreso a esos países del Sur. Dos de ellos a Guatemala, para completar los trabajos emprendidos el año anterior o para iniciar un proyecto nuevo, con la ventaja que aportaba el conocimiento de la legislación jurídica propia del país. Ello significaba mayor profundización y más eficiencia. Otros dos repitieron experiencia en El Salvador, concretamente en el Instituto de Derechos Humanos de la UCA, y de ahí, en colaboración con un profesor que estaba implicado en un proyecto de atención a menores, una estancia en Bolivia en un proyecto de la prisión de menores.

También se ha dado el caso de los que deciden iniciar su vida profesional precisamente en uno de esos países en desarrollo, con estancias de un año de duración o más, para trabajar en un proyecto de cooperación. Uno de ellos, recién casado, estuvo trabajando durante un año en la UCA de Managua, y su esposa que lo acompañó, se integró también en un proyecto de cooperación. Otro estudiante ya egresado está iniciando, y también en Nicaragua, su integración profesional en una institución dedicada al desarrollo del país, por un período de un año o más.

Y tenemos todavía el caso de una egresada, que ya casada con un joven holandés, consultor en la

asociación en que realizó sus prácticas, que conoció durante sus prácticas profesionales solidarias en Nicaragua, ha regresado junto con su esposo a ese país para dedicar su vida profesional a mejorar la suerte de los campesinos nicaragüenses.

## B. Los temas de las tesis de licenciatura relacionados con el mundo en desarrollo

Por desgracia, muchos de los alumnos egresados de ESADE, tardan varios años en presentar su tesis de licenciatura. Muchos de ellos, porque al terminar sus estudios sienten la urgencia de aprovechar las mejores oportunidades de empleo, surgidas a través del propio servicio de Carreras Profesionales de ESADE. Otros, porque no acaban de encontrar un tema que les sea totalmente atractivo, y luego ya puestos en el rodaje de la vida profesional no encuentran nunca el momento ni la tranquilidad para dedicarse a ello. La realidad es que, de los 197 alumnos de ADE que habían realizado el SUD entre 2003 y 2010, sólo 62 presentaron su tesis de licenciatura (un 31.4%), pero de estos, casi una tercera parte escogió un tema relacionado con el mundo en desarrollo, 20 en total (un 32.2%).

Que una tercera parte de las tesis de licenciatura de los ex-SUD sea sobre temas relacionados con el mundo en desarrollo es bastante revelador de la concienciación de estos estudiantes; los cuales, no sólo se contentaron con su aporte solidario durante su época de prácticas, sino que además muestran con ello un vivo interés por profundizar algo más, y en esta ocasión con un carácter más científico, en esa problemática del Sur y las distintas formas de abordarlo.

Analizando los enunciados de esas tesis de licenciatura las podemos agrupar básicamente en torno a cuatro grandes temas: a) el mundo de las ONGs; b) los microcréditos; c) los recursos naturales y su impacto en el desarrollo y d) el “marketing con causa”.

Al tratar con anterioridad los aprendizajes de índole profesional que los estudiantes mencionaban como fruto de sus prácticas en el SUR, ya aparecía el **mundo de las ONGs** como uno de los interesantes descubrimientos que hicieron durante esas prácticas. Por ello no es de extrañar que al escoger un tema de tesis de licenciatura algunos hayan escogido un tema relacionado con estas instituciones dedicadas al desarrollo. Por ejemplo:

*Tres models de comercialització d'aliments solidaris: de l'ONG a la multinacional.*  
(Clara Navarro Colomer 2004)  
*ONG Fundraising balanced scorecard. (El caso concreto de Médicos sin Fronteras)*  
(Sergio Prado Pavón 2004)

También el **mundo de los microcréditos** fue otro de los descubrimientos de los estudiantes en sus prácticas en esos países en desarrollo. Como ya señalábamos anteriormente el mundo de las microfinancieras ocupa un lugar importante en toda la economía de esos países latinoamericanos y de ahí la presencia de esta temática en las tesis de licenciatura de esos ex-SUD:

*Aplicacions del Grameen Bank a Nicaragua.*  
(Marc Brugulat Planés 2006)  
*Microcréditos en Nicaragua: Análisis de los tipos de interés.*  
(Queralt Grané Porta 2008)

La temática más abundante gira en torno a los **Recursos naturales y el mundo en desarrollo**. Se percibe en esta elección el impacto que les produjo la realidad en la que trabajaron: un entorno con grandes riquezas naturales, con inmensas posibilidades y a la vez, con una pobreza extrema de la población y con grandes dificultades en la balanza de pagos:

*Recursos naturales y desarrollo. Caso del este de la República Democrática del Congo.*  
(Elisabet Fitó Baucells, 2005)  
*Empresas mineras de casiterita en la república Democrática del Congo.*  
(Miriam Mora Fuentes, 2007)  
*Balanza de Pagos en Nicaragua*  
(Andrea Oriol Valls, 2010).

Y finalmente **Comercio justo, “marketing con causa”**, es un tema bastante repetido y con doble cara. Por una parte, la problemática de las barreras y malas prácticas comerciales entre el mundo en desarrollo y el primer mundo, problemática que es vista por nuestros estudiantes como un obstáculo importante en el camino hacia el desarrollo. Por otra parte, la sensibilidad de los consumidores del Norte respecto a las condiciones de vida de los productores del Sur.

*Actitud del consumidor joven ante el marketing con causa*  
(Paula Ripol Meya, 2008)  
*Visión del marketing con causa por parte de los futuros directivos de marketing*  
(María Filloy Rius 2010)

## C. Integración como voluntarios en Alumni Solidario

Que los estudiantes ex-SUD se hayan integrado a su regreso en un voluntariado, puede ser indicio de la profunda concienciación adquirida, o aumentada, durante sus prácticas en el Sur. El hecho de dedicar parte de su vida a conseguir un mundo más justo y sostenible, al poner en práctica aquí el humanismo solidario que vivieron durante unos meses en Latinoamérica, nos revela de alguna manera un valor adquirido que pugna por hacerse efectivo, el de la solidaridad. Y como ESADE desde hace unos años inició un proyecto solidario con ex-alumnos (Antiguos Alumnos, o “Alumni”) voluntarios, creemos que este nos puede ofrecer alguna pista para saber qué ha ocurrido con los ex-SUD en este campo.

ESADE, inició hace ya unos años el proyecto de *Alumni Solidario* que define así:

*“Alumni Solidario es un proyecto innovador que nació con el objetivo de utilizar la experiencia y la capacidad de gestión de los antiguos alumnos de ESADE en beneficio de proyectos solidarios. Se trata de una iniciativa sin precedentes cuyo propósito es aglutinar esfuerzos y proporcionar instrumentos útiles a aquellos antiguos alumnos que deseen participar activamente en el tercer sector, colaborando como voluntarios con ONGs, asociaciones y fundaciones en proyectos de gestión.*

*A través de Alumni Solidario, intentamos contribuir en la creación de un mundo más justo y sostenible, promoviendo valores como la responsabilidad social, la promoción del desarrollo humano, o el espíritu de servicio e innovación.”*

Desde la dirección de *Alumni Solidario* se escogen las instituciones a las que prestar sus servicios. Entre ellas cabe destacar algunas ONGs que dedican su atención a las necesidades del tercer sector, como por ejemplo la Fundación Balía (atención a la juventud en situación de exclusión social), la Fundación Esclerosis Múltiple, la Fundación Arrels (desarrollo integral de personas en situación de exclusión social), la Fundación Exit (inserción sociolaboral de jóvenes entre 16 y 18 años excluidos socialmente), etc. En ellas los voluntarios contribuyen aportando sus conocimientos y su práctica empresariales para mejorar la gestión de una entidad que intenta contribuir a un mundo más justo y sostenible, y al mismo tiempo esos *Alumni* mantienen viva así una conciencia social, que les hace retornar a su mundo empresarial con una mirada más humana y solidaria.

En el curso 2010-2011, quinta edición del programa, el número de voluntarios ascendió a 175, que atendieron 26 servicios y proyectos para entidades del tercer sector, con un total de 5.000 horas de consultoría. Desde sus inicios ya se han contabilizado más de 623 antiguos alumnos voluntarios trabajando en proyectos de consultoría y 102 organizaciones del tercer sector se han beneficiado de los servicios de *Alumni Solidario*.

En realidad, este parámetro no resulta muy significativo a la hora de valorar la concienciación social y humanística adquirida por los alumnos esadianos gracias a su paso por el SUD. Aproximadamente un 25% de los alumnos que hicieron sus prácticas profesionales solidarias en el SUD forman parte en la actualidad del colectivo *Alumni Solidario* de ESADE. Sin embargo hay que tener en cuenta que muchos de los 341 alumnos que realizaron el SUD entre 2003 y 2012 no residen en Barcelona, ni en sus poblaciones cercanas, y también hay que señalar que muchos de ellos están desempeñando su labor profesional fuera de España o en otras regiones de la península. Además, han pasado todavía pocos años desde la finalización de sus estudios y su total incorporación al mundo profesional, para poder contar con el tiempo necesario para poder dedicarse a una actividad de voluntariado: no se pueden olvidar las grandes exigencias que las empresas plantean a los recién incorporados, en esfuerzos, tiempo y dedicación, lo que dificulta bastante la prestación de algún tipo de voluntariado.

Sea como sea, es ciertamente algo difícil poder calibrar el impacto que el SUD haya podido dejar en los estudiantes que realizaron sus prácticas profesionales solidarias en América Latina, y los únicos parámetros a los que hemos podido acceder, tan sólo nos dibujan ciertas tendencias, algunos indicios de la persistencia vocacional hacia el mundo en desarrollo, y a implicarse en la construcción de un mundo más justo y sostenible.

## 5

## Epílogo

*“Y si nosotros no hacemos nada para cambiar esta situación, ¿quién lo hará?”*

**Marc Grau, pionero, SUD 2003**

Esta frase destacada por la profesora Roser Solà en las primeras páginas, es central en los momentos actuales de repensar el SUD, después de 10 años de vivencias. ¿Y ahora qué? ¿Qué más debe hacer el SUD? ¿Seguir hacia dónde?

El concepto tradicional de la universidad se basa en la transmisión de un saber universal a personas inquietas con ansias de sabiduría. Pero no sólo debe limitarse la universidad a la mera aportación de conocimiento teórico. Puesto que su servicio es para las personas, debe también incorporar el contacto con la realidad, con lo que pasa, con lo social. Es entonces cuando deberíamos decir que se transmite conocimiento (el alumno ya no sabe, ya conoce).

La experiencia del SUD y sus Prácticas Profesionales Solidarias nos enseña que sumergir a los alumnos, ávidos de conocimiento, en un mundo lejano, injusto y doloroso, los conmueve. Ello puede llegar a modificar su sentir, es decir, la sensibilidad con la que miran y se miran. ¿Acaso no debería pretender también esto la universidad? ¡Una mirada crítica y optimista de su mundo, a la vez que de ellos mismos! Los alumnos deben plantearse al servicio de qué está su vida y su profesión, entender que persona y profesional son uno.

En los próximos años, alumnos de otros programas podrán participar de esta experiencia. Nuevos perfiles de estudiantes que nos llevarán a zonas geográficas distintas de América Latina, sin olvidar el reto de descubrir las personas que aquí en casa también necesitan nuestro compromiso.

Saber, conocer, sentir. Y cuantos más alumnos mejor. Si no lo hacemos nosotros, ¿quién lo hará?

**Jaume Maranges**

*Actual Director de las Prácticas Profesionales Solidarias y del SUD*

# 6

## Agradecimientos

Agradezco en primer lugar la valiosa colaboración de Pep Mària, Mercè Mach, Rebeca Carpi y Carles Comas, a los cuales, por su importante implicación en el programa, les solicité una lectura en profundidad de todo el escrito. Los cuatro no sólo han hecho una importante revisión del mismo sino que también han aportado valiosas contribuciones al contenido del texto.

Alfred Vernis fue quién me animó y me estimuló a escribir esta experiencia de solidaridad, y él también, después de leído un primer borrador me proporcionó unas interesantes observaciones para dar al texto la actual estructura. Muchas gracias.

Debo agradecer asimismo la colaboración del actual director del programa, Jaume Maranges, a quien se debe la redacción del los planes de futuro del mismo.

Deseo hacer una especial mención de agradecimiento para Carlos Losada. El era el director general de ESADE cuando se creó el SUD, y su impulso facilitó en gran medida su desarrollo. Con una excelente disposición se ha prestado a redactar la presentación de este libro.



# Proyectos realizados 2003-2012 y Album fotográfico

## 2003

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Estudio de la comercialización de los derivados del ají, maní y maíz culli	ACLO	Marketing	Casamitjana Lupiañez, Marc - Hailer, Christian - Lluís Viñas, Jordi
ADE	El Salvador	Informe empresarial para mejoras en la Cooperativa La Palma de R.L.	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Análisis estratégico	Bassas Basolí, Elisabet - Grau i Grau, Marc
ADE	El Salvador	Análisis y estudio de viabilidad del Centro Turístico del Río Sumpul	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Análisis estratégico	Bella Puigdoménech, Jordi
ADE	El Salvador	Informe y propuesta de mejoras del departamento de mercadeo y ventas de CASART (Cooperativa Salvadoreña de Artesanos)	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Análisis estratégico	Ribas Carasco, Sonia
ADE	El Salvador	Estudio sobre posibilidades de internacionalización de cuatro empresas	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Análisis estratégico	Bassas Basolí, Elisabet - Grau i Grau, Marc
ADE	El Salvador	Estudio de los costos de producción de un kg de café en una finca familiar con responsabilidad social	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Finanzas	Sanchez Mercader, Maria
ADE	El Salvador	Estudio de costos de la producción de ladrillos de cemento	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Finanzas	Soler Masferrer, Pol - Bella Puigdoménech, Jordi
ADE	El Salvador	Propuesta de mercadeo de ladrillos de cemento	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Marketing	Soler Masferrer, Pol - Bella Puigdoménech, Jordi

## 2004

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Propuestas de mejora en el proyecto "Productos Naturales ASOVITA"	ACLO	Emprendeduría	Hailer Puig-Doria, Christian - Maranges Bayó, Jaume - Prado Pavón, Sergio del
ADE	El Salvador	Sistematización de Proyectos de Reducción de la Pobreza vía Exportaciones	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Análisis estratégico	Prats de Puig, María
ADE	El Salvador	Informe Foro Nacional del Turismo de El Salvador	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Análisis estratégico	Domingo Vicent, Marta - Picanyol Puig, Xavier - Prats de Puig, María
ADE	Guatemala	Diagnóstico planta comercializadora ASDECOHUE y oportunidades de negocio de los pequeños productores del café	URL-Huehue	Análisis estratégico	Antonijuan Biosca, Miquel - Badia Mauri, Eduard
ADE	Guatemala	Marketing Estratégico Cervezas Brahma-Gallo	URL-Huehue	Marketing	Antonijuan Biosca, Miquel - Badia Mauri, Eduard

## 2004

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Nicaragua	Análisis comercial y financiero de la producción de pan en la ciudad de Nagarote	CEGE-UCA (Centro de Gestión Empresarial de la UCA)	Análisis estratégico	Font López, Sergio
ADE	Nicaragua	Análisis del proceso del crédito individual	FDL (Fondo de desarrollo local)	Finanzas	Grima Pera, Montserrat
ADE	Nicaragua	Estudio de mercado para la comercializadora la Gúegüense (artesanías)	Nitlapán-UCA: Depto. de Fomento de la Micro, Peq. y Med. Empresa	Marketing	Larios Hernández, Lorena - Navarro Colomer, Clara
ADE	Nicaragua	Diagnóstico mipymes del Sector Turístico de San Juan del Sur y propuesta estratégica de desarrollo	URL-UCA: CEGE (Centro de Gestión Empresarial de la UCA y ETEA)	Emprendeduría	Bassa Etxaurren, Roger - Falguera Puig, Ariadna
Derecho	El Salvador	Colaboración con el Diplomado de Victimología	IDHUCA - Instituto Derechos Humanos UCA	Asistencia Legal	Tejeda García de Cortázar, Nerea
Derecho	El Salvador	3 casos IDHUCA área penal	IDHUCA - Instituto Derechos Humanos UCA	Asistencia Legal	Prat López, Nieves
Derecho	El Salvador	Análisis legal comparativo sobre la Situación de la Población Reclusa en Abu Ghraib, Guantánamo y El Salvador	IDHUCA - Instituto Derechos Humanos UCA	Investigación	Rio Freije, Sonia
Derecho	El Salvador	Informe legal para mejoras en la Cooperativa La Palma de R.L.	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Asistencia Legal	Cirera Nogués, Virginia - García Font, Oriol
Derecho	Guatemala	Proyecto "Acceso y Modernización de las Justicias" y foro-diálogo	URL-Huehue	Investigación	Guerrero Vanaclocha, Jorge - Pinter, Ariadna Beatriz - Valles Silvana, María de
Derecho	Nicaragua	Prácticas en procedimiento penal y en el área de derecho penitenciario	UCA: Bufete jurídico popular	Asistencia Legal	Festerling, Lena - Morral Carbonell, Marta - Piqué, Gabriel, Gemma

## 2005

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Viabilidad de la creación de un hotel en Potosí (con estudio del sector hotelero en Potosí y Bolivia). Plan de marketing, tipo de inversión y marco legal	ACLO	Emprendeduría	Barrera Benito, Sandra - Doblas Henarejos, Gerard
ADE	Bolivia	Plan de marketing del amaranto	ACLO	Marketing	Cabré Llorens, Marc - Fitó Baucells, Elisabet
ADE	El Salvador	Diagnóstico Proyecto de Turismo comunitario en la Zona Volcanes (en programa para reducción de la pobreza mediante exportaciones)	UCA José Simeón Cañas: Centro microempresas	Análisis estratégico	Mateu Riu, Antoni - Orbea Otazua, Adrián

## 2005

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Guatemala	Diagnóstico y análisis de las ONGs del departamento de Sacatepéquez	URL-Antigua	Análisis estratégico	Alsina Solá, Elisabet - Martín Navarro, M <sup>a</sup> Jesús
ADE	Guatemala	Reglamento interno cohesionador del equipo y facilitador de toma de decisiones (apuntando a medio plazo a la creación de una cooperativa)	URL-Antigua	Recursos humanos	Murillo Coronas, Jaume - Vives Gabriel, Jordi
ADE	Guatemala	Estudio para la creación Centro de Desarrollo Empresarial de la URL Huehuetenango	URL-Huehue	Análisis estratégico	Alabart Rodrigo, Gonzalo - Escribano Sanchis, Alba - Gamón Llanas, Marta - Recasens Mestre, Francesc
ADE	Guatemala	Estudio de mercado para Cafés Genuinos Huehuetenango S.A.	URL-Huehue	Marketing	Alabart Rodrigo, Gonzalo - Escribano Sanchis, Alba - Gamón Llanas, Marta - Recasens Mestre, Francesc
ADE	Guatemala	Plan estratégico de marketing para los cursos de formación a pequeños y medianos empresarios del CEGE	URL-UCA: CEGE (Centro de Gestión Empresarial de la UCA y ETEA)	Marketing	Santonja López, Meritxell - Vallès Valls, Carolina
ADE	Honduras	Diagnóstico del mercado de crédito rural en el departamento de Atlántida y propuesta de Plan Estratégico de Marketing	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Marketing	Casasnovas Cavestany, Guillermo
ADE	Honduras	Sistematización de los procesos operativos internos de CREDISOL	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Operaciones	Casasnovas Cavestany, Guillermo
ADE	Nicaragua	Detección de las necesidades de capacitación del personal de las diez alcaldías del Departamento de Rivas	CEGE-UCA (Centro de Gestión Empresarial de la UCA)	Recursos humanos	Caballero Gómez, Laura - Maezo Gaset, Marta - Miquel Berástegui, Albert
ADE	Nicaragua	Un nuevo producto: préstamos universitarios (utilizando la metodología para el estudio de nuevos productos)	FDL (Fondo de desarrollo local)	Emprendeduría	Coderch Capdevila, David
ADE	Nicaragua	Estudio de mercado para "tramitación de remesas"	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Fernández Díaz, Paula
ADE	Nicaragua	Creación de un área de inteligencia de mercados para utilización de la información	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Rubio Canals, Georgia
ADE	Nicaragua	Estrategia y políticas para la fidelización de los clientes	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Rosell Ducet, Roser
ADE	Nicaragua	Plan de mercadeo del Departamento de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Nitlapán-UCA e investigación y diseño de nuevos servicios a ofrecer	Nitlapán-UCA: Depto. de Fomento de la Micro, Peq. y Med. Empresa	Marketing	Fontanet Gironès, Laia - Pol Longo, Marina
ADE	Nicaragua	Diseño integral de la Bolsa de Empleo de la UCA orientada a estudiantes y egresados (graduados) de la institución: base de datos, equipo gestor, estudio mercado laboral nicaragüense, colaboración con empresas e instituciones no gubernamentales	UCA	Emprendeduría	Serra Alquézar, Miquel

## 2005

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
Derecho	El Salvador	Análisis del Daño moral - Casos recibidos por el IDHUCA sobre violaciones de Derechos Humanos. Resúmenes de prensa (sobre Poderes Legislativo, Judicial y Local; Violencia y Criminalidad)	IDHUCA - Instituto Derechos Humanos UCA	Investigación	Aleixendri Cuenca, Estefanía - Vila Rodríguez, Francesc Xavier
Derecho	Guatemala	Acceso, recuperación y modernización de las justicias	URL-Huehue	Investigación	Sánchez Wilhelm, Vanessa
Derecho	Guatemala	Informe sobre las consecuencias jurídicas de la entrada en vigor del CAFTA para la zona de Huehuetenango	URL-Huehue	Investigación	Serrabassa Ferrer, Raquel
Derecho	Nicaragua	Asistencia legal gratuita a población sin recursos, en Derecho Administrativo, Civil y Mercantil. Tareas de conciliación y mediación en temas civiles	UCA: Bufete jurídico popular	Asistencia Legal	Quiles Lobera, Maragda - Torra Barbero, Núria

## 2006

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Estudio y plan de acción para el posicionamiento de los productos agrícolas en los mercados de Sucre y Potosí	ACLO	Marketing	Tomàs Ranz, Ramon - Vidal Berastain, Javier
ADE	Bolivia	Estudio de mercado del durazno	ACLO	Temática	Vidal Martí, Ignacio
ADE	Bolivia	Estudio del mercado de la miel	ACLO	Marketing	Fierro Massana, Maria
ADE	Bolivia	Definición de una estrategia de marketing corporativo para Radio ACLO y otros medios de comunicación de la Fundación ACLO (Sucre, Potosí, Tarija)	ACLO	Marketing	Andreu Vidal, Elisabet - Estorach Cavaller, Vanesa
ADE	Guatemala	Creación de un mercado de artesanías en Antigua. Creación de un plan de comercialización de las artesanías. Desarrollo de una marca de la Gremial. Realización de un mapeo de artesanos	URL-Antigua	Marketing	Casanovas García, Francesc - López Serra, Ferran
ADE	Guatemala	Diagnóstico de las comunidades Sacquil, Chenisún, Nueva Chicabnab, y Chanil, para el desarrollo de las capacidades productivas	URL-Coban	Marketing	Gibernau Torres, Augusto - Hernández Aguirán, Juan - Muñoz Gomà, Agnès
ADE	Guatemala	Estudio de los costes de explotación de la finca forestal "Las Casas" que circunda la URL-Cobán. Realización de tres estudios de viabilidad	URL-Coban	Análisis estratégico	Orejas Tagarro, Raquel - Ros Cortijo, Esther - Vallbona Reixachs, Núria
ADE	Guatemala	Estudio de viabilidad y gestión del "Beneficio Seco". Consultoría externa solicitada por la UE para analizar subvenciones para inversión en el sector del café	URL-Huehue	Finanzas	Bordes Pérez, Unai - Moino, Juan Pablo - Raubert García, Patricia - Reyes, Gabriela
ADE	Guatemala	Apoyo al responsable del departamento de inteligencia de mercados. Plan estratégico de marketing	URL-Huehue	Análisis estratégico	Cruces Bofill, Claudia - Gay Zaragoza, Andrea

## 2006

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Nicaragua	Desarrollo de dos planes de marketing estratégico para dos cooperativas de productores: una de miel y otra de miel y maíz. Propuesta de medidas que favorezcan rendimientos. Búsqueda de nuevos canales de comercialización	ADAA-UCA	Marketing	Bosch Palomas, Albert - Mariné Ayala, Guillem
ADE	Nicaragua	Propuesta de nuevos productos financieros para las mujeres rurales	FDL (Fondo de desarrollo local)	Finanzas	Serrano Comes, Marta
ADE	Nicaragua	Estudio de satisfacción de las capacitaciones a mujeres rurales: diagnóstico de necesidades de formación	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Serrano Comes, Marta
ADE	Nicaragua	Creación de una herramienta para ver evolución de precios de venta de los clientes y estudio de sus efectos sobre mora potencial... pudiendo diagnosticar viabilidad de concesión de ciertos créditos. Creación de herramienta para monitorear competencia	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Martín Torras, Laura
ADE	Nicaragua	Asesoramiento a 10 micro-emprendedores: diseño de plan estratégico y análisis de viabilidad de los 10 nuevos proyectos de negocio	Nitlapán-UCA: Departamento de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Emprendeduría	Arambarri Pérez, Ricardo - Brugulat Panés, Marc
ADE	Nicaragua	Estudio de costos de la UCA	UCA	Finanzas	Bagaria Pérez, Gerard - Ballester Barceló, Sebastian - Soler Poquet, Marta Maria
Derecho	El Salvador Guatemala Nicaragua	Análisis del Ministerio Público Salvadoreño: sistema persecución delito, deficiencias, actuación de la Fiscalía, la procuraduría para la defensa de los Derechos Humanos	IDHUCA - Instituto Derechos Humanos UCA	Investigación	Alberich Pota, Blanca - Benet Manent, Oriol - Marzal Yetano, Antonio-Luis
Derecho		Análisis jurídico para lograr la denominación de origen "Café Huehuetenango"	URL-Huehue	Asistencia Legal	Duelo Alfonso, Marta
Derecho		Pasantía en el área judicial, penitencial y policial	UCA: Bufete jurídico popular	Asistencia Legal	Frade Bravo, Eva

## 2007

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Cómo fomentar la asociatividad para lograr fuerza negociadora	ACLO	Análisis estratégico	Gil Roca, Laura - Palacio García, Mireia
ADE	Bolivia	Radio de ACLO: análisis de resultados y costos, posible renovación tarifaria; costos del programa de "educación básica"	ACLO	Finanzas	Rich Colomer, Alexandre - Torra-Balari Conde, María

## 2007

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Realización de programa radiofónico sobre estrategias de marketing	ACLO	Marketing	Rich Colomer, Alexandre - Torra-Balari Conde, María
ADE	Bolivia	Dos planes de comercialización: durazno (municipio de El Puente) y miel (municipio de Entre Ríos)	ACLO	Marketing	Gil Roca, Laura - Palacio García, Mireia
ADE	Bolivia	Estudios sobre la radio de ACLO: análisis de flujos administrativos	ACLO	Operaciones	Rich Colomer, Alexandre - Torra-Balari Conde, María
ADE	El Salvador	Diseño de un Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Desarrollo	SJD (Servicio Jesuita para el Desarrollo)	Operaciones	Blasi Font, Gerard - Khederlarian, Armen
ADE	Guatemala	Revisión del plan estratégico 2002-2006 para mejorar la elaboración del siguiente período 2007-2011	URL-Coban	Emprendeduría	Balet Robinson, Susan - Mora Fuentes, Miriam
ADE	Guatemala	Plan de comercialización del té	URL-Coban	Marketing	Balet Robinson, Susan - Mora Fuentes, Miriam
ADE	Guatemala	Cambio de sistema retributivo del aserrío (basándose en ratios en pies tablares)	URL-Coban	Recursos humanos	Balzategui Lasa, Jon - Galán García, Ignacio
ADE	Guatemala	Reingeniería organizativa de la asociación y propuesta de nuevo organigrama	URL-Huehue	Operaciones	Anguera Jordà, Alexandra - Citoler Saumell, Alba - Vinyas Clos, Meritxell - Zazurca Guañabens, Elisabet
ADE	Guatemala	Plan para que la información entre comunidades fluya de forma continua, comunicando nuevas técnicas de cultivo, precios de mercado del café, meteorología, etc.	URL-Huehue	Sist. Información	Anguera Jordà, Alexandra - Citoler Saumell, Alba - Vinyas Clos, Meritxell - Zazurca Guañabens, Elisabet
ADE	Guatemala	Diagnóstico situacional en los sectores artesanales de la madera, hierro, cerámica y textil en seis localidades del departamento de Sacatepéquez, para poder identificar recursos y potencialidades	URL-UCA: CEGE (Centro de Gestión Empresarial de la UCA y ETEA)	Análisis estratégico	Fernández Aguas, Mireia - Roca Rubió, Jesús - Solé i Casas, Josep - Vanrell Prado, Marina
ADE	Honduras	Analizar los clientes actuales y potenciales, la competencia y elaboración de un plan estratégico a tres años	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Emprendeduría	Reixach Vidal, M <sup>a</sup> Rosa - Tió Argentí, Oscar
ADE	Honduras	Estudio de mercado y análisis competitivo de productos en zonas donde no hay cens de población	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Marketing	Reixach Vidal, M <sup>a</sup> Rosa - Tió Argentí, Oscar
ADE	Nicaragua	Elaboración de dos planes estratégicos de marketing: para una cooperativa de viveros (Chacaraseca, León) y para una asociación productora de semilla de jícara (Bonete, Chinandega)	ADAA-UCA	Marketing	Colgan Perera, Jordi - Constans Solà, Núria
ADE	Nicaragua	Creación de un sistema de indicadores para la medición y control de la calidad del servicio al cliente	FDL (Fondo de desarrollo local)	Operaciones	Bonilla Morell, M <sup>a</sup> Magdalena

## 2007

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Nicaragua	Análisis de la sostenibilidad del Programa de Medicamentos Esenciales	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Análisis estratégico	Alameda Maldonado, Alejandra - Camprubí Pol, Marta
ADE	Nicaragua	Diseño de sistema de cobro de viviendas y estudio de sus costos. Estudio funcionamiento administrativo: verificación del cumplimiento del manual de funciones y elaboración de propuestas para la mejora de funcionamiento administrativo	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Operaciones	Alameda Maldonado, Alejandra - Camprubí Pol, Marta
ADE	Nicaragua	Implantación de un sistema de control de la salud financiera en el dpto. de administración	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Operaciones	Alameda Maldonado, Alejandra - Camprubí Pol, Marta
ADE	Nicaragua	Elaboración de rutas (cursos de capacitación, asesorías técnicas, facilitación de diagnósticos, etc.) para distintos grupos de empresarios (sector turismo, sector agropecuario y comerciantes)	Nitlapán-UCA: Departamento de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Emprendeduría	Carré Colls, Alba - Llobet Gutiérrez, Belén
ADE	Nicaragua	Proposición de encadenamientos en la producción de cerdos de una comunidad	Nitlapán-UCA: Departamento de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Operaciones	Carré Colls, Alba - Llobet Gutiérrez, Belén
Derecho	El Salvador	Legislación española sobre terrorismo: sus sugerencias para mejora reciente ley antiterrorista salvadoreña. Propuesta de regulación policía científica: para mayor independencia y coordinación interna (ante atomización de instancias de las que depende)	IDHUCA - Instituto Derechos Humanos UCA	Investigación	Fuster Barjau, Carla - Morral Carbonell, Gerard - Ríos Espasa, Silvia - Ruizdelgado Mochales, Andrea
Derecho	Guatemala	Investigación (jurídica y de campo) sobre la violencia intrafamiliar en los municipios de Cobán, San Juan Chamelco y San Cristóbal de la Alta Verapaz. Informe sobre el funcionamiento del bufete	URL-Coban: Bufete jurídico popular	Asistencia Legal	Casals San Miguel, Carla - Salsench Linares, Samantha
Derecho	Guatemala	Asistencia jurídica para tramitación de licencia de exportación y para creación cooperativa ACODIHUE. Estancia Centro de Administración de Justicia (CAJ) de Santa Eulalia (Cuchumatanes)	URL-Huehue	Asistencia Legal	Pablos Romero, Carla - Pich-Aguilera Molins, Miriam
Derecho	Nicaragua	Asistencia legal gratuita a población sin recursos, en Derecho Administrativo, Civil y Mercantil. Tareas de conciliación y mediación en temas civiles	UCA: Bufete jurídico popular	Asistencia Legal	Balcells Navarro, Cristian - Corbella Valea, Montse - Roig Maré, Ariadna

## 2008

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Guía para el fortalecimiento de ASOVITA en el proceso de independización de ACLO	ACLO	Análisis estratégico	Canela Viscarrués, Silvia - Durán García, M <sup>a</sup> . Dolores

## 2008

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Elaboración del Plan de Negocio de APROCOMIS	ACLO	Emprendeduría	Castellnou Ramírez, Pol - Jarillo Nieto, Alicia
ADE	Guatemala	Proyecto de mejora del crédito de AFEDES	URL-Antigua	Finanzas	Jeter, Joshua - Margenat Tejedor, Anna - Membrive Agustín, Jessica - Roca Rubió, Jesús
ADE	Guatemala	Plan para transformar el CCD (Centro Comunitario Digital) en CDE (Centro de Desarrollo Empresarial)	URL-Coban	Emprendeduría	Lozano Ortego, Carla - Ripol Meya, Paula
ADE	Guatemala	Elaboración del FODA (o DAFO) de la municipalidad y derivar estrategias del mismo	URL-Huehue	Emprendeduría	Alvarez Baró, Nuria Isabel - Fernandez Novell, Laura-Elisabet - Muranyi, Greta - Wöfling, Timea
ADE	Guatemala	ACODIHUE: estudio de mercado, creación imagen de marca de café, creación departamento comercialización	URL-Huehue	Marketing	Alvarez Baró, Nuria Isabel - Fernandez Novell, Laura-Elisabet - Muranyi, Greta - Wöfling, Timea
ADE	Honduras	Estudio de la situación de sobreendeudamiento de los clientes	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Finanzas	Rey Puech, Karin del - Treviño Zubiaurre, Amaia
ADE	Honduras	Estudio del grado de satisfacción de los clientes en las oficinas de CREDISOL	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Marketing	Rey Puech, Karin del - Treviño Zubiaurre, Amaia
ADE	Nicaragua	Estudio sobre gestión de la innovación en las organizaciones, con análisis de las posibilidades en 10 organizaciones	CEGE-UCA (Centro de Gestión Empresarial de la UCA)	Operaciones	Pérez Casas, Bernat - Tibau García, Xavier
ADE	Nicaragua	Análisis competitivo de los créditos urbanos del FDL	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Vilaregut Comellas, Ana
ADE	Nicaragua	Estudio de la posibilidad de crear NicaBank (microfinanciera) a partir de Tecuilcan: elaboración de lo que podría ser el plan de negocio de NicaBank	Tecuilcan (ONG actuando sobre el sector rural)	Emprendeduría	Grané Porta, Queralt - Inglada Figueras, Neus
Derecho	El Salvador	Comparación España-El Salvador: sociedad limitada unipersonal (España) versus empresario individual con responsabilidad limitada (El Salvador)	UCA José Simeón Cañas: Dep. Derecho	Investigación	Cuyas Caudevilla, Esteban
Derecho	El Salvador	Comparación España-El Salvador sobre "nullum tributum sine lege"	UCA José Simeón Cañas: Dep. Derecho	Investigación	Viñes Arbós, Sandra
Derecho	El Salvador	Comparación España-El Salvador: imposición sólo sobre actos que reflejen capacidad económica del contribuyente	UCA José Simeón Cañas: Dep. Derecho	Investigación	Selva Oltra, Alexandra
Derecho	Guatemala	Ayuda en la Defensoría de la Mujer Indígena	URL-Coban	Asistencia Legal	Ruiz Gabiña, Jon - Salarich Puig, Ivette - Yarritu Corrales, Gorka
Derecho	Guatemala	Comparación entre el derecho procesal penal guatemalteco y el español	URL-Xela	Investigación	Planes Tor, Cristina - Quero Navarro, Juan Carlos
Derecho	Nicaragua	Colaboración con el equipo de Nitlapán que estudia los problemas de titulación de la tierra en zonas rurales del centro de Nicaragua	Nitlapán-UCA	Asistencia Legal	Agullo Pascual, Irache - Coll i Gil, Laura

## 2009

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Captación publicidad para radio FM	ACLO Sucre-Potosí	Marketing	Otero Cebrecos, Cristina - Ródenas Badrinas, Marta
ADE	Bolivia	Captación publicidad para radio FM	ACLO Tarija	Marketing	Busquiel Pareja, Elena - García Llop, Patricia
ADE	El Salvador	Crear estrategia de marketing para un momento de expansión de la empresa	Enlace (microfinanciera)	Marketing	Franch Arnau, Cristina - Gordó Guardia, Neus - Llopert Gassó, Cristina
ADE	El Salvador	Plan creación cooperativa café	UCA. Dr Vaquerano	Emprendeduría	Delgado Medina, Paola - Gay de Montellà Estany, Marta - Martínez Alventosa, Noemí
ADE	Guatemala	Asesoramiento comercialización y elaborar manual para crear departamento comercial	Acodihue	Marketing	Andrés Sánchez, Laura - Cuella Peralta, Silvia
ADE	Guatemala	Proyecto reestructuración municipalidad de San Juan Chamelco	URL-Coban	Emprendeduría	Peraita Serra, Agustín - Guillot Salas, Andrés
ADE	Guatemala	Proyecto centro de desarrollo empresarial atendido por alumnos universidad para microempresas región	URL-Xela	Emprendeduría	García Bestué, Andrea - Ferraz Auset, Carmen
ADE	Guatemala	Consultorías varias	URL-Antigua	Emprendeduría	Balcells Peña, Adriana - Camprubí Pascual, Marta
ADE	Guatemala	Recolección y análisis de datos sobre potenciales clientes de los servicios informáticos del Centro Desarrollo Empresarial	URL-Cobán	Marketing	Canal Montojo, M <sup>a</sup> del Carmen - Florit Juan, Maria
ADE	Honduras	Análisis de la competencia y de los productos financieros, valoración de mercados y estudio de la cultura institucional interna	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Marketing	Bori Balsan, Lluís - Castellet Lorán, Guillermo - Olivé Queralt, Maurici
ADE	Nicaragua	Estudio de las potencialidades Ticuantepe para elaborar posteriormente una estrategia de desarrollo	CEGE-UCA (Centro de Gestión Empresarial de la UCA)	Análisis estratégico	Orriolis Rincón, Ramon - Panella Úbeda, Laura
ADE	Nicaragua	Caracterización clientes rurales para modelar conductas según tipologías	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Gutiérrez Fernández de Casadevante, Amaya
ADE	Nicaragua	Estudio de costos y márgenes para la viabilidad de las farmacias rurales	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Finanzas	Martí Voltas, Ferran - Medina Gisbert, Marc
ADE	Nicaragua	Estudio de mercado para vivienda para población solvente	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Marketing	Martí Voltas, Ferran - Medina Gisbert, Marc
ADE	Nicaragua	Viabilidad cooperativas urbanas	Popol Na	Emprendeduría	Ramió Arroqui, Alexandra - Valls Massó, Maria
ADE	Nicaragua	Plan comunicación para que la institución obtenga financiación	Quincho Barrilete	Marketing	Alemany Ribes, Ingrid - Alsinet Gurnot, Ines
ADE	Nicaragua	Confección ruta de turismo sostenible en el norte de Nicaragua	Tecuilcan (ONG actuando sobre el sector rural)	Emprendeduría	Memic Milovanovic, Diana - Leiva Farré, Carolina
Derecho	Guatemala	Acompañar defensoría mujer indígena	DEMI (Defensoría de la mujer indígena)	Asistencia Legal	Carbonel de Barnola, Aurora - Fernández de Villavicencio Fernández-Goula, Carla
Derecho	Guatemala	Estudio presencial de la administración de justicia guatemalteca	URL Xela-Derecho	Asistencia Legal	Fábregas Gomà, Juan - Lheure, Stephane Teymour C.

## 2010

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Determinación de la dimensión que ha de tener la parcela agrícola para que una familia sea autosuficiente (comunidades San Blas y El Dorado)	ACLO Sucre	Operaciones	Nogués Forcada, María - Madurga Alonso, Valentina
ADE	Bolivia	Realización de un plan de acción de marketing para Radio ACLO FM, basado en la estrategia de marketing diseñada por las estudiantes del año anterior	ACLO Tarija	Marketing	Fernandez Serrano, Patricia
ADE	El Salvador	Análisis del proceso de otorgamiento de crédito a fin de poderlo mejorar y agilizar	Enlace (microfinanciera)	Operaciones	Diviu Terradas, María Teresa - Guarro Bover, Carlota
ADE	El Salvador	Diseño de un proyecto de huertos escolares para atacar la desnutrición infantil que imposibilita la atención de los niños en la clase (realizado por encargo de UCA y ACOPAVAJE, para presentar a la financiación de Monsanto)	UCA Dr Vaquerano	Emprendeduría	Heredia Semionova, Ricardo - Puente García, Javier
ADE	Guatemala	Análisis de los costes del proceso de producción del café tostado y molido. Plan de distribución y comercialización del café tostado y molido de calidades distintas a nivel nacional en diferentes formatos	Acodihue	Finanzas	Mesas López, Beatriz - Sellarés Ferrer, Clara
ADE	Guatemala	Preparación de la documentación necesaria para cumplir con los requerimientos de la certificación ISO 9001, a fin de ofrecer garantías a la financiación extranjera	Asocuch	Operaciones	Bassols Bassols, Manel - Juher Adroer, Llorenç
ADE	Guatemala	Elaborar un modelo asociativo (con su plan de negocio) para dos grupos de mujeres dedicadas a producciones similares (artesanía de hoja de pino y hongo ostra) para ampliar canales de venta y mejorar la comercialización	Csem-Asdecohue	Análisis estratégico	Altimir Camp, Clàudia - Bennasar Vidal, Barbara
ADE	Guatemala	Diseño de un plan estratégico para lograr nuevas fuentes de financiación y para que la organización pueda llegar a ser autosostenible financieramente a medio-largo plazo	Csem-Asdecohue	Emprendeduría	Amat Alonso, Alba
ADE	Guatemala	Diagnóstico del funcionamiento de los microcréditos de Talita Kumi: lecciones aprendidas e impacto económico y social en las beneficiarias	Talita Kumi	Emprendeduría	Montenegro Borrás, Elena - Roca Godori, Eva
ADE	Guatemala	Análisis de los procesos administrativos de Talita Kumi para detectar las posibles ineficiencias y acabar sistematizando los procesos correctos en un manual, logrando mejoras significativas en el área de compras y en la de recursos humanos	Talita Kumi	Operaciones	Calzado Compte, María - Marsans Ferrer, Carla
ADE	Guatemala	Estudio de las características socioeconómicas de la población extranjera que reside legalmente en Quetzaltenango	URL-Xela	Marketing	Gellida Royo, Gemma - Solé Casas, Dora
ADE	Honduras	Estudio del índice de deserción creciente en Credisol, la excesiva estacionalidad, las inquietudes de los clientes respecto a la calidad del trato recibido, la necesidad de mejorar procesos y amenazas de la competencia	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Emprendeduría	Longás Beltrán, David - Quilis Giner, Jorge

## 2010

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Nicaragua	Formulación de dos proyectos, uno para un centro de desarrollo infantil y otro para un centro preescolar, para poder obtener fondos para realizar las mejoras necesarias.	CEB (Comunidades Eclesiales de Base)	Emprendeduría	Fuster Escrivá, Anna - Gómez Quiñoá, Patricia - Elena
ADE	Nicaragua	Realización de una auditoría de cuentas, implantación de un buen sistema contable, capacitación de la administradora para poder manejarlo, confección de un presupuesto y análisis para aumentar la recaudación de la Fundación Cristal Española	Escuela Cristal	Finanzas	Oriol Valls, Andrea - Huelva Odriozola, Andrea
ADE	Nicaragua	Recopilación de información sobre el sector lechero y el microfinanciero en Camoapa y Matiguás (dos de los principales centros lecheros de Nicaragua) para conseguir alianzas de los centros de acopio con el FDL	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Jager Creus, Andrea de - Torres Escubós, Rocío
ADE	Nicaragua	Estudio de la viabilidad del modelo de cooperativas urbanas multiservicio que Popol Na ha venido desarrollando en seis barrios pobres de Managua, analizando los resultados	Popol Na	Emprendeduría	Canet Caparrós, Elena - Filloy Rius, María
ADE	Nicaragua	Redacción de un proyecto para solicitar ayuda financiera a Casa Canadiense para la creación de una cooperativa de elaboración de hamacas	Quincho Barrilete	Emprendeduría	Lafuerza Mateu, María - Losada Cavestany, Blanca
ADE	Nicaragua	Determinación de los costes del entrenamiento laboral de los niños y adolescentes en cada uno de los talleres	Quincho Barrilete	Finanzas	Lafuerza Mateu, María - Losada Cavestany, Blanca
ADE	Nicaragua	Descubrimientos de oportunidades de negocio para Redes de Solidaridad (dedicada a la enseñanza, la formación profesional y la atención en salud) para llegar a ser financieramente autosostenible y ofrecer trabajo al barrio	Redes de Solidaridad	Marketing	Isaza Villegas, Susana - López Fraile, Carles
ADE	Nicaragua	Estudio para ver si existía suficiente mercado para semillas obtenidas in vitro (y por tanto libres de enfermedades) de quequesque y de malanga	Tecuilcan (ONG actuando sobre el sector rural)	Marketing	Baldrich Pallarés, Bruno - Villaverde Corominas, Carlos
Derecho	Bolivia	Estudio de la estructura que deben tener las Cartas Orgánicas de los municipios para que Aclo facilite su elaboración participativa	ACLO Tarija-Derecho	Asistencia Legal	Cabedo García, Mireia
Derecho	Guatemala	Estudio de legislación y asesoría a personas sin recursos en casos civiles de familia	Bufete jurídico	Asistencia Legal	Buendía Hontañón, Carlos - Cornella Griful, Marta - Garriga Pérez, Cristina
Derecho	Guatemala	Estudio y análisis de la legislación guatemalteca en torno a la mujer, sistematización de casos y capacitaciones (presentaciones, talleres) a mujeres indígenas en estos temas legales	DEMI (Defensoría de la mujer indígena)	Asistencia Legal	Buendía Hontañón, Carlos - Cornella Griful, Marta - Garriga Pérez, Cristina
Derecho	Guatemala	Investigación para conocer el grado de participación de la población inmigrante local en hechos delictivos; conclusiones y recomendaciones.	URL-Derecho	Asistencia Legal	Pablos Romera, Carla

## 2011

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Identificar aquellas Organizaciones Económicas Campesinas de los municipios de Chuquisaca centro más orientadas al mercado (más potencial de rentabilidad), diagnosticar sus problemas, y detectar sus áreas potenciales de desarrollo	ACLO	Análisis estratégico	Arregui Pérez de Loza, Iñigo - Font Casanovas, Victor - Pablo Fondevila, Albert de
ADE	Bolivia	Mejora comunicación interna y centralización de la información, sondeos más frecuentes que trienales, mejora página web y atención a evolución tecnológica, mejora programación Radio Tarija para lograr autofinanciación, selección personal más cuidadosa	ACLO	Análisis estratégico	Colomer Rosell, Jaume - Losada Cavestany, Diego
ADE	El Salvador	Análisis cooperativa de crédito El Roble, para identificar debilidades y elaborar proyecto que pueda convertirlas en fortalezas, con acento en comunicación capaz de fomentar el ahorro. También apoyar a dos cooperativas de Cordes: SES y Juventud Rural	Cordes	Análisis estratégico	Boada Peiró, Helena - Fernández Compte, Marta
ADE	El Salvador	Desarrollo de un plan de comercialización para una cooperativa que cultiva hortalizas bajo invernadero (tomates y chiles). Establecimiento de contactos con clientes potenciales. Diseño del logo y de la web	Cordes	Marketing	Muntal Culubret, Adriana - Orobítg Puigdomènech, Clara
ADE	El Salvador	Análisis de procesos para mejorar la eficiencia operativa (ratio costos operativos/ cartera de préstamos)	Enlace (microfinanciera)	Finanzas	Adam Reig, Silvia - Quintana Díaz, Raquel
ADE	El Salvador	Diseñar proyecto de creación de una cooperativa de comercialización de tomate producido en invernadero en el municipio de Meanguera. Análisis externo de viabilidad del proyecto e implementación de plan de marketing para captación de beneficiarios	UCA	Análisis estratégico	Argente Izquierdo, Xavier - Giró Pons, Marc
ADE	Guatemala	Diseñar un proyecto de fortalecimiento de la producción y la comercialización de café para la Cooperativa A'XOLA y elaborar un manual de Computación e Internet para dicha cooperativa para contactar con potenciales clientes internacionales	Asocuch	Análisis estratégico	Colomer Martí, Marc - Vega Sánchez, Alvaro
ADE	Guatemala	Proyecto de mercadeo para el café de Codech S.A.	Asocuch	Marketing	Rebollo Ferrero, Carlota - Sanchez Caramazana, Mireia
ADE	Guatemala	Plan estratégico de industrialización de la Cooperativa Joya Hermosa de las Tres Cruces. Criterios de Comercio Justo Fairtrade para verduras	Asocuch	Marketing	Arlanzón Martínez, Carola - Girona Pascual, Alberto
ADE	Guatemala	Definir (siguiendo la metodología del "Marco Lógico") un proyecto global de desarrollo económico y social integral del departamento de Huehuetenango, proyecto compuesto por todos los proyectos que actualmente ASDECOHUE tiene o planea tener	Csem-Asdecohue	Análisis estratégico	Barbosa Poblet, Paula - Gili Riera, M <sup>a</sup> . Magdalena

## 2011

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Guatemala	Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para que Innova (cooperativa de artesanos) venda más	Fundap	Marketing	Magán Samper, Lidia - Pociello Mur, Jair
ADE	Guatemala	Dos manuales: experiencia de Talita Kumi en grupos solidarios y capacitaciones. Dos estudios: cómo implementar el ahorro en los grupos solidarios de mujeres indígenas, y microcrédito en los jóvenes (proyecto Jóvenes Competitivos)	Talita Kumi	Operaciones	García García, Fátima - Navarro Lafuente, Laura - Poveromo, Alessia
ADE	Guatemala	Actualizar el manual administrativo-financiero de Talita Kumi y estudio del clima organizacional tanto en la sede de San Pedro Carchá como en la de Chisec	Talita Kumi	Operaciones	Senillosa Tribó, Núria de - Simón Zorrilla, Aurora
ADE	Honduras	Análisis de la competencia para la nueva sucursal de Credisol en El Progreso. Estudio de mercado para la futura sucursal en Siguatepeque. Propuestas adicionales de mejora para Credisol	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Marketing	Campos Giner, Pablo - Mulet Mulet, Javier
ADE	Nicaragua	Plan de viabilidad de Casa Juventud en las Comunidades Eclesiásticas de Base (análisis financiero, recursos humanos, marketing y operaciones)	CEB (Comunidades Eclesiásticas de Base)	Emprendeduría	Bertran Llovera, Amanda - Hernamperez Núñez, Marta
ADE	Nicaragua	Auditoría de APPDR (Asoc. Por la Paz y el Desarrollo del Rama): información de fondos internacionales recibidos; análisis de asignación a las 3 dependencias: Crédito, Tienda Campesina y Radio Dignidad (análisis económico-financiero y mejoras)	Euskal Fondoa	Finanzas	Culleré Novel, Cristina - Galf Rocas, María
ADE	Nicaragua	Estudio de mercado: mapeo de sectores productivos (y de empresas concretas dentro de ellos) a quienes puede interesar una alianza con el FDL (para vender a clientes del FDL, a precios beneficiosos para ellos)	FDL (Fondo de desarrollo local)	Marketing	Merchan Paules, Inés Carolina
ADE	Nicaragua	Business plan para creación por Fundación Juan XXIII de persona jurídica, dedicada a construir viviendas para la clase media, cuyos beneficios financien a Juan XXIII su tradicional construcción de viviendas sociales para los pobres	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Emprendeduría	Llavina Serra, Judit - Romà Cera, Isaura
ADE	Nicaragua	Estudio de viabilidad financiera de empresa constructora de viviendas para clase media, cuyos beneficios financien construcción viviendas para gente pobre	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Emprendeduría	Armengol Avellana, Karen - Masferrer Ridao, Clara
ADE	Nicaragua	Proceso de evaluación del desempeño por competencias dentro de Juan XXIII	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Recursos humanos	Armengol Avellana, Karen - Masferrer Ridao, Clara
ADE	Nicaragua	Campaña de comunicación para nueva línea de productos agrícolas orgánicos (miel, café, chocolate, ajonjolí, etc.), realizando catálogos, Excels de gestión, página web para mercado internacional y campaña Navidad	NicaraoCoop	Marketing	Domènech Menal, Javier Alejandro - Machold Admetlla, Patrick - Otzet López, Albert

## 2011

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Nicaragua	Desarrollo de un plan estratégico de marketing para potenciar la venta en el mercado local de sus productos "Vida natural" (Aceite Ajonjolí comestible, Café Orgánico, Mermeladas orgánicas, Miel Orgánica, Semilla de Maraño y Chocolates)	NicaraoCoop	Marketing	Hervada Rodríguez Losada, Irene - Merodio Trenor, Marta Eugenia
ADE	Nicaragua	Identificación necesidades comunidad rural El Porvenir. Desarrollo de cinco líneas de actuación y proyectos: renovación actividad agrícola, impulso de la mujer, gestión residuos sólidos, capacitación en energías renovables, turismo agroecológico	Popol Na	Análisis estratégico	Camprubí Pascual, Alicia - Colomé Batlle, Mònica
ADE	Nicaragua	Realización de un business plan para la creación de un hotel en el terreno que Quincho Barrilete tiene en la turística isla de Ometepe (a fin de que sus beneficios financien la obra asistencial y educativa de la institución)	Quincho Barrilete	Emprendeduría	Pey Saumell, Laura - Sala Blesa, Cristina
ADE	Nicaragua	Protocolo de actuación para la transformación del actual laboratorio de producción de semillas in vitro en CITABIT (Centro de investigación y Transferencia Agrícola en Biotecnología)	Tecuilcan (ONG actuando sobre el sector rural)	Análisis estratégico	Amores Rodríguez, Carmen - Giribés Folch, Anna - Serrano Vernos, Laura
ADE	Nicaragua	Informe financiero sobre viabilidad de laboratorio para obtención in vitro de esquejes de plátano (y en el futuro, de café, cacao y quequisque) libres de plagas y hongos. Localizar cuellos de botella en procesos; recomendaciones sobre gestión empresarial	Tecuilcan (ONG actuando sobre el sector rural)	Operaciones	Messa Castany, Víctor - Serra Cabré, Carlota
ADE	Nicaragua	Elaborar plan para que Radio Universidad llegue a ser financieramente autosostenible y para ello tenga fuerte audiencia. Estudio adicional sobre la situación de sus recursos humanos	UCA	Análisis estratégico	Martínez García, Oriol - Vallcorba Fornesa, María
ADE	Nicaragua	"Sistematización" del Voluntariado Social del Centro Pastoral Universitario de la UCA (dedicado a ayuda a la comunidad y al país a través de alumnos universitarios voluntarios). Propuesta de gestión (recursos humanos y logística de procesos)	UCA-Pastoral	Análisis estratégico	Bertran Llovera, Amanda - Hernamperez Núñez, Marta
Derecho	Costa Rica	Asesoría legal a refugiados, ayudándoles a formularse y redactar su petición de asilo y la declaración jurada sobre su problemática (a veces con traducciones documentales inglés-español)	ACAI	Asistencia Legal	García Terry, Carmela - Solé Vilanova, Blanca
Derecho	Guatemala	Apoyo a Unidad Jurídica de la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI) del departamento de Huehuetenango: redacción de demandas, atención a las víctimas, acompañamiento a los Juzgados; estudios socioeconómicos para necesidades de la familia.	DEMI (Defensoría de la mujer indígena)	Asistencia Legal	Ambrós Biern, Claudia - Zaragoza Riumalló, Laura

## 2011

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
Derecho	Guatemala	Colaborar en la asesoría jurídica a la mujer indígena	DEMI (Defensoría de la mujer indígena)	Asistencia Legal	Iturbe Llano, Paula - Boret, Aliona
Derecho	Guatemala	Investigación sobre el derecho Maya: estudio sobre los derechos, sistemas jurídicos y Juzgados de Paz Comunitarios para los indígenas	URL-Xela	Investigación	Alonso Ibáñez, Ignacio Antonio

## 2012

Programa	País	Título	Contraparte	Temática	Alumnos
ADE	Bolivia	Plan de "Fund raising", detectando donantes y diseñando mensaje	Fe y Alegría	Marketing	Corbera Vidiella, Bernat - Grau Pedragosa, Joan
ADE	El Salvador	Plan de expansión de negocio para la cooperativa de maraño APRAINORES	Cordes	Marketing	Batista Zazurca, Marta - Gracia Neddermann, Laura
ADE	El Salvador	Plan para la fusión y potenciación de las empresas de publicaciones de UCA San Salvador	UCA	Análisis estratégico	Oca Catalán, Javier de - Vicente Casado, Alba
ADE	Guatemala	Plan de desarrollo turístico de la marca GuateLinda - turismo comunitario (diagnóstico, definición de producto, comercialización)	Fundap	Marketing	Pérez-Bouzada Atanes, Alejandra - Rosal Juvé, María
ADE	Honduras	Estudio de mercado para la atracción de ahorros como fuente de financiación interna	CREDISOL (Microfinanciera de la Diócesis de Trujillo)	Marketing	Gironés Colls, Víctor - Silván Boixadera, Carlos Alberto
ADE	Nicaragua	Elaboración de sistema de evaluación por competencias + plan de formación de desarrollo de competencias	Juan XXIII (Instituto de acción social)	Recursos humanos	Estorach Cavaller, Laia - Sopeña Álvarez, Laura
ADE	Nicaragua	Plan de negocio para nueva línea de producto "frijol hervido" para exportación	Nicaraocoop	Emprendeduría	Carreras Osés, Tomás - Espinós Galofré, Ignacio
ADE	Nicaragua	Diagnóstico económico y social de la Cooperativa El Porvenir	Popol Na	Análisis estratégico	Labori Ospital, Andrea - Puig Ortuño, Sonia
ADE	Nicaragua	Plan para la creación de área de servicios de pago de apoyo a la infancia y adolescencia (target escuelas privadas)	Quincho Barrilete	Emprendeduría	Cheguillaume, Juliette - Miquel Burriel, Núria María
Derecho	Costa Rica	Asesoría legal a refugiados de reciente ingreso	ACAI	Asistencia Legal	Guixà Fisas, Edgar - Mora Bosch, Julia
Derecho	Guatemala	Preparación de diversos tipos de memoriales como apoyo a la Abogada del centro; asistencia a mujeres indígenas para redacción demandas	DEMI (Defensoría de la mujer indígena)	Asistencia Legal	Sahuquillo Minguet, Yolanda - Viedma Navarro, Leticia
Derecho	Guatemala	Investigación sobre las dificultades de coexistencia de las distintas ordenaciones jurídicas, con aplicación al Juzgado de Paz de Santa María de Chiquimulas	URL-Xela	Investigación	Clariana Peris, Oriol - Subirana Bofill, Anna
MSc	Guatemala	Elaboración de plan de negocios	Fundap	Emprendeduría	Salazar Coelho Moreira, Miguel
MSc	Guatemala	Actualización del Funcionamiento Organizacional y del Tejido Social de la MAMSOHUE para mostrar posibilidades de prestación mancomunada de servicios	MAMSOHUE	Análisis estratégico	Lobato Dias Da Silva Oliveira, Pedro Manuel
Msc	Nicaragua	Introducción de canales tecnológicos para atención clientes lejanos	FDL (Fondo de desarrollo local)	Sist. Información	Guedes de Oliveira Ferreira Da Silva, Manuel María



Júlia Mora, en 2012, atendiendo a una refugiada en ACAI, Costa Rica.



Elisabet Andreu i Vanessa Estorach, en 2006 en Sucre, diseñando una estrategia de marketing corporativo para las tres Radios ACLO (Sucre, Potosí y Tarija).



Laura Gil i Mireia Palacio, en 2007 en Tarija (Bolivia), junto con su asesor de ACLO informándose de los campesinos acerca de las posibilidades empresariales de la miel y del durazno, y sondeando la posibilidad de asociación para lograr fuerza de mercado.



Maria Nogués y Valentina Madurga, en 2010, en Chuquisaca (Bolivia) recabando información sobre el terreno para averiguar cuál es la dimensión mínima que ha de tener una parcela para poder sostener a una familia campesina.



Ricky Heredia, que junto con Javier Puente, elaboraban en el verano de 2010 un proyecto de huertos escolares para mejorar la alimentación de los alumnos (en su mayoría desnutridos) de las escuelas del término municipal de San Fernando (El Salvador). La gallina que lo acompaña en su trabajo, los obsequiaba con un huevo diario...



Adriana Muntal y Clara Orobitg, en 2011 en el Bajo Lempa (El Salvador), visitando un invernadero de las cooperativas de CORDES, para quienes estaban realizando un plan de comercialización de las hortalizas obtenidas bajo este tipo de invernadero.



Magdalena Gili, en 2011 en Huehuetenango (Guatemala) examinando unas artesanías del grupo de mujeres artesanas que promueve CSEM-ASDECOHUE, "cooperativa de segundo piso", para la que ella, junto con Paula Barbosa, estaban redactando un proyecto recopilador para pedir financiación a organismos internacionales.



Andrea García y Carmen Ferraz, en 2009 en Quetzaltenango (Guatemala), con campesinos indígenas de la región. Andrea y Carmen estaban diseñando un centro de gestión para microempresas de la región, atendido por alumnos de la Universidad Rafael Landívar (Sede Quetzaltenango).



Juan Fàbregas y Stéphane Lheure, en 2009 en Quetzaltenango (Guatemala), realizando para la Universidad Rafael Landívar (Sede Quetzaltenango) un estudio presencial sobre el funcionamiento de la justicia guatemalteca.



Andrea de Jager, en 2010 en Nicaragua, estudiando, junto con Rocío Torres, para la microfinanciera Fondo de Desarrollo Local (FDL), las posibilidades de oferta crediticia al sector lechero. Aquí con un "grupo focal" de ganaderos del municipio de Matiguás.



Anna Fuster y Patricia Elena Gómez, en 2010, en la población de Masaya (Nicaragua) y a petición de las Comunidades Eclesiales de Base, estudiaron la manera de hacer viables financieramente dos guarderías promovidas por las Comunidades para tener a los hijos de las madres que cotidianamente tenían que ir a trabajar a las "maquilas". Aquí Anna con algunos de los niños de una de las guarderías.



Elena Canet, en 2010, instruyendo en el uso del Excel (para llevar las cuentas) a las mujeres de una de las cooperativas de los barrios más pobres de Managua. Elena, junto con María Filloy, estaban elaborando para Popol Na un análisis de qué cooperativas habían tenido éxito y cuáles no, y de qué había dependido.



Andrea Labori y Sonia Puig en 2012 en el municipio de Posoltega (Nicaragua) elaboraron para Popol-Na un análisis estratégico para la supervivencia y potenciación de la cooperativa El Porvenir, situada en la comunidad de El Porvenir en dicho municipio. En la fotografía estudian los números con un miembro de la cooperativa.



Los "pioneros" de las PPS en un encuentro-cena a finales de 2011. De izquierda a derecha: Jaume Maranges, PPS en Sucre en 2004 y actual Director del SUD, Christian Hailer, iniciador de las PPS (Bolivia en 2003 y 2004), Roser Solà, Directora del SUD de 2008 a 2011 y anfitriona de la cena, Marc Grau, iniciador de las PPS (El Salvador 2003), y Jordi Lluís, iniciador de las PPS (Bolivia 2003).



En 2004, el Secretario General de ESADE, Antoni M<sup>a</sup> Güell y la profesora Eugenia Bieto llegaron a Managua para impartir un curso de doctorado en la UCA. Coincidieron con los alumnos que estaban realizando sus PPS y Toni Güell los invitó a almorzar en el restaurante típico "La cocina de Doña Haydé". En segundo plano, Roser Solà, que ejercía de coordinadora local de las PPS.



La convivencia preparatoria de fin de semana en 2011, esta vez en una casa de colonias de Santa María de Corcó.

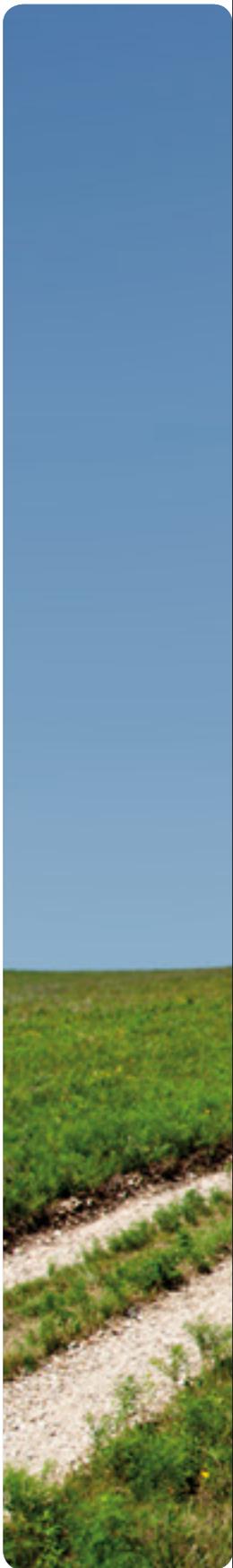
## **SUD (Servicio Universitario para el Desarrollo)**

Se creó en ESADE en el año 2003 para fomentar la cooperación universitaria con el desarrollo a todos los niveles, profesorado, personal de administración y servicios, y estudiantado.

Con las Prácticas Profesionales Solidarias, ESADE pretende, por una parte, que sus alumnos puedan ser útiles a los países del Sur, realizando allí actividades de cooperación al desarrollo propias de la formación profesional de los mismos (actividades empresariales o jurídicas), y, por otra parte, pretende despertar de manera vivencial en sus alumnos la sensibilidad y responsabilidad hacia los países en desarrollo.

## **Instituto de Innovación Social**

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.



# ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

---

## Campus Barcelona - Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62  
innovacionsocial@esade.edu  
www.socialinnovation.esade.edu

## Campus Barcelona - Pedralbes

## Campus Madrid

## Campus Buenos Aires

Global Center São Paulo  
Global Center Munich

[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

Con el apoyo de

## ESADE

Ramon Llull University

ISBN-13: 978-84-88971-77-7



9 788488 971777

