

Guatemala, 18 de enero del 2013

WP-08-01-2013

Licenciada
Flor de María Coronado
Directora de Proyectos
Oficina de Proyectos para la Mujer – ACOE

Estimada Licenciada Coronado:

Atentamente me dirijo a usted con el objeto de presentar a su apreciable consideración El Borrador del Informe de la **Evaluación Final del proyecto “Programa Socioeconómico de generación de ingresos para 1.020 mujeres del ámbito rural, en el Altiplano en Guatemala.”**

El mismo contiene una descripción de cada una de las actividades del proyecto así como una valoración de las mismas con el objeto de determinar el alcance de los objetivos planteados en y ofrecer un análisis de los Proceso para posibles réplicas del mismo. Agradeceré sus comentarios y/o preguntas para clarificar cualquier duda que pudiera surgir del mismo. Asimismo, quiero agradecer la confianza depositada en nuestra Empresa para el desarrollo de esta actividad de Consultoría.

Sin otro particular, nos es grato suscribirnos de usted,

Atentamente,



Licda. María Carlota Palmieri

Directora Walter Palmieri Consultores



INFORME FINAL

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO:

“PROGRAMA SOCIOECONÓMICO DE GENERACIÓN DE INGRESOS PARA 1,020 MUJERES DEL ÁMBITO RURAL, EN EL ALTIPLANO EN GUATEMALA”

2013

Informe presentado a la Consideración de:

Licda. Flor de María Coronado

Directora de Proyecto

Oficina de Proyectos para la Mujer- ACOE

Guatemala, enero del 2013

INFORME FINAL: Evaluación Final del Proyecto

Tabla de contenido

INFORME FINAL: Evaluación Final del Proyecto	2
INFORME DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO	4
i. Introducción	4
ii. Metodología.....	6
iii. Condiciones para recabar la información	6
1. Referencia de Grupos a Capacitar.....	7
1.1. Propuesta Original (Qué dice el Marco Lógico).....	7
1.2. Situación Encontrada:	9
1.2.1. Grupos Enviados por ONG´s y otras Instancias	9
1.2.2. Perfil de Participantes: Esperado y Real.....	10
2. Jornadas de Capacitación.....	11
2.1. Tipo de grupos	12
2.2. Tareas de promotoras.....	12
2.3. Temas de Capacitación Técnica Productiva	14
2.4. Kits o Capital Semilla	15
2.5. Asociatividad	15
2.5.1. Los casos exitosos se observa que tienen los siguientes elementos:	15
3. Lideresas	17
4. Formación	18
4.1. Promotoras.	18
4.2. Instructoras:.....	19
5. Etapa de Seguimiento:	19
5.1. Contacto posterior	20
5.2. Rol de la Institución Remitente del Grupo	20
6. Medición de Resultados (“ex post facto”)	21

6.1. Esperado = propuesto	21
6.2. Real	21
6.3. Información.....	22
6.4. Medición Tiempo para Aplicar lo Aprendido	22
7. Casos Exitosos:	23
7.1. Individual.....	23
7.2. Grupo	23
8. Casos No Exitosos.....	25
8.1. Individual.....	25
8.2. Grupos.....	25
9. Lecciones Aprendidas e Incorporadas.....	26
9.1. Promoción.....	26
9.2. Plan de Vida	27
9.3. El Plan de Negocios	27
9.4. Visitas de Seguimiento	28
9.5. Convocatoria a ONG’s e Instituciones.....	28
10. Conclusiones y Observaciones de las Actividades Realizadas.....	29
11. Recomendaciones.....	33
12. Auditoría de Indicadores sobre las actividades realizadas	37
12.1 RESULTADO 1 Capacitación: Objetivos Específicos Alcanzados.....	41
12.2. RESULTADO 2. Producción : Objetivos Específicos Alcanzados.....	45
12.3. RESULTADO 3 Comercialización : Objetivos Específicos Alcanzados.....	51
12.4. RESUMEN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	51
ANEXOS	56

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

i. Introducción

El “Programa Socioeconómico de generación de ingresos para 1,020 mujeres del ámbito rural en el Altiplano de Guatemala” se inició el 1 de Julio del 2010 y finalizó el 31 de diciembre del 2012.

El programa ha contado con el apoyo financiero de la Obra Social - Fundación La Caixa; la Organización Navarra para la Ayuda entre los Pueblos- ONAY y la Fundación FABRE.

Este proyecto incluyó una Evaluación Parcial al final del segundo año del proyecto la cual encontró que el avance alcanzado en el proyecto a esa fecha era el esperado y proyectado desde el inicio del mismo. Como resultado de los hallazgos de dicha evaluación se presentaron una serie de recomendaciones de aspectos que podrían mejorar los resultados del Programa y aseguraran el alcance de los objetivos del mismo así como el cumplimiento de los indicadores establecidos en el mismo. Es importante destacar que la puesta en marcha de estas recomendaciones tales como realizar la visita previa fue determinante para el éxito del Programa ya que permitió lograr tres objetivos:

- a) Se aseguró el cumplimiento del perfil de las participantes
- b) Se determinaron los intereses y necesidades del grupo para adaptar la capacitación
- c) Se conocieron las posibilidades de la comunidad y el entorno socio económico para considerarlo en la Capacitación

Otro cambio que determinó el resultado del Programa fue la formalización de Convenios con los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones que enviaron participantes, y la escogencia de organizaciones interesadas en las actividades productivas de las mujeres, logrando con ello lo siguiente:

- a) Se obtuvo el apoyo formal de las organizaciones al escoger y enviar a las participantes
- b) Las organizaciones dieron y dan seguimiento a las actividades productivas de las señoras ya que es importante para los resultados de sus propios programas
- c) Les dan apoyo abriendo posibilidades de comercialización de sus productos
- d) Las mujeres participantes hicieron un compromiso personal de producir y comercializar lo aprendido.

Durante la segunda Fase del Programa se cambió el nombre del Kit a Capital Semilla, esto con el objetivo de que las participantes comprendieran claramente que el propósito de darles equipo y materiales era para obtener recursos para iniciar su negocio o producción.

Otro aspecto relevante que cambió fue la forma de elaborar el Plan de Negocios. Este fue mejorándose en un proceso de constante retroalimentación ya que se inició con uno

propuesto por la Asociación de Gerentes de Guatemala, que tuvo que modificarse y la segunda versión también sufriendo modificaciones conforme se iba aplicando y evaluando su comprensión y utilidad posterior. Finalmente se fue adaptando de acuerdo al nivel de cada grupo.

Producto de la visita de un representante de la Fundación La Caixa se construyó una línea de base, información que no se tenía prevista recabar al inicio del proyecto; sin embargo esto permitió dar al Programa un enfoque sólido orientado a la Productividad. Al tener esta línea basal ya las promotoras enfocaron sus visitas de seguimiento a obtener información sobre aspectos de su productividad y mejora en la calidad de vida.

Esta Evaluación Final del proyecto está orientada a tratar dos aspectos principales:

- a) El análisis de los diversos pasos del proceso de capacitación con enfoque en la validación del método a través de la experiencia de campo; y
- b) La verificación de ejecución de acuerdo a los objetivos e indicadores establecidos en el marco lógico y solicitado por las instituciones donantes. (Ver capítulo 12 del presente Informe).

Para ello el presente Informe describe con detalle los componentes claves del Programa, sus obstáculos y la forma en que los mismos fueron superándose para lograr los resultados finales. El momento de finalizar el Programa representan un momento de desarrollo importante de la Metodología utilizada y construida en el proceso, ya que fue el momento en que mucha de la información estaba sistematizada. Un aporte importante de este Programa fue la construcción y consolidación de una metodología que integró la capacitación con la productividad, haciendo que la misma tuviera una inmediata aplicación y que ello generara o impulsara la productividad y emprendimiento de las mujeres y con ello poder pensar y vivir una mejor calidad de vida, promovida por su trabajo y esfuerzo.

Se incluye en el presente Informe la Medición de los Resultados con base en los indicadores diseñados para el Proyecto, los cuales fueron:

Resultado 1: Capacitación	99.8%
Resultado 2: Producción	99.2%
Resultado 3: Comercialización	94%
Total:	97.6

El resultado Total de cumplimiento de indicadores fue de un 97.6% , lo que indica un resultado Altamente Satisfactorio. Esto en cuanto a lo cuantitativo, pero a lo largo del informe se describe la calidad con que cada uno de los detalles fue cuidado para lograr en todas las personas que participaron un alto grado de satisfacción.

ii. Metodología

La metodología utilizada para esta evaluación final incluyó toda la información escrita disponible en la administración del Proyecto; entrevistas con el personal del proyecto; promotoras e instructoras, visitas, entrevistas y grupos focales con las señoras participantes visitadas en los sitios de sus residencias, lideresas y con los representantes de las instituciones que participaron en el proyecto enviando grupos de mujeres para su capacitación. Se estableció un marco comparativo entre lo planificado o sea lo que debió ser el proyecto y lo que ocurrió, es decir, cómo funcionó y su proceso de evolución y desarrollo. Las recomendaciones están orientadas a cómo podrían ser proyectos futuros (réplica de la metodología) o seguimiento a este proyecto, con el propósito de impulsar más el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos tanto de las mujeres que participaron en este proyecto, como de beneficiarias de otros programas de capacitación técnica/empresarial tomando en cuenta el entorno institucional y el entorno socioeconómico de sus comunidades.

Dada la existencia de una evaluación parcial anterior, se pudo establecer el beneficio que obtuvo el proyecto con las mejoras que se implementaron en el mismo al haber atendido las recomendaciones sugeridas, evaluación que se considera muy oportuna dado lo complejo del entorno socioeconómico y cultural de Guatemala. Se valora considerablemente la capacidad de gestión administrativa y el apoyo incondicional de la Asociación para la Cooperación Educativa - ACOE para implementar las mejoras correspondientes buscando el apoyo y el conocimiento de organizaciones con amplia experiencia en el campo del desarrollo social. Una característica notoria fue la mejora continua lograda en el proyecto a través de las evaluaciones constantes e implementación de los cambios necesarios en la operación. La capacitación fue valiosa ya que contribuyó a que las promotoras e instructoras lograran aportar desde su campo de intervención la mejora de los procesos, procedimientos y metodología del proyecto. Este proyecto permitió a muchas mujeres despertar de su acomodamiento y descubrir posibilidades y oportunidades en ellas y en su entorno que antes no podían imaginar. Esto se evidencia a través de las frecuentes solicitudes de las beneficiarias y de las instituciones participantes, con quienes se conversó para evaluar este proyecto y que manifestaron su interés en poder continuar o recibir más capacitaciones como éstas.

iii. Condiciones para recabar la información

Se consultó la información disponible en el Centro de Capacitación Las Gravileas la cual es abundante y documentada de acuerdo a los eventos de capacitación tanto de las mujeres participantes como del personal del proyecto; asimismo se consultó la información requerida por parte de las instituciones donantes (contable, informes semestrales). Toda esta información ahora se encuentra digitalizada y escrita a mano (la que constituye evidencia) la utilizada para las actividades de campo, facilitando con ello la consulta de la mismas.

Considerando que nuestra empresa de Consultoría también fue quien realizó la evaluación parcial del Proyecto, se ha acumulado la visión de lo que el proyecto fue en ese momento y al momento de su finalización. Esto permitió establecer con claridad las mejoras que el mismo tuvo durante el proceso de ejecución y más claramente en su etapa final. Esta Evaluación requirió ubicar información y personas que intervinieron en el proyecto. Durante el último año se mantuvo el equipo de promotoras, quienes con la experiencia acumulada a lo largo del proyecto, proporcionaron toda la información y datos que fueron requeridos y dieron todas las facilidades para realizar una evaluación completa y profunda. Las mujeres participantes están distribuidas en 35 municipios y 15 departamentos geográficos. Su localización es complicada, pero se tuvo oportunidad de entrevistar una muestra de mujeres de los diferentes temas productivos, de diferentes áreas geográficas y grupos que han logrado, con éxito, trabajar juntas, o sea para este caso, la asociatividad. Se entrevistó grupos que estaban siendo visitados por las promotoras en su segunda o tercera visita lo que permitió observar de manera espontánea el comportamiento de los grupos y la aplicación de la metodología e instrumentos en acción. También se entrevistó a encargados de proyectos de las instituciones enviaron grupos al Centro Las Gravileas

1. Referencia de Grupos a Capacitar.

1.1. Propuesta Original (Qué dice el Marco Lógico)

Descripción orientativa de los principales componentes del programa, justificando la elección de los mismos y cómo se interrelacionan, y especificando, en su caso, la función de cada uno de los socios y agentes locales en su realización.

El programa tiene como objetivo general la mejora de las condiciones de vida de mujeres en el Altiplano Occidental de Guatemala. Su objetivo específico es la generación de ingresos en 1,020 mujeres de estas zonas. Los resultados que se esperan conseguir en base a este objetivo son los siguientes:

R1. OE1. CAPACITACION:

- a) 1,020 mujeres asisten, se capacitan en diversos niveles en 5 áreas técnicas: hostelería; panadería comercial; repostería comercial; dulces típicos, jaleas y mermeladas; textiles: corte y confección, tejido de telar de cintura, bordados, etc.
- b) 5 técnicas/promotoras se capacitan en el programa de formación para el desarrollo empresarial rural impartido por la Asociación de Gerentes de Guatemala. Estas técnicas tendrán a su cargo el acompañamiento de las beneficiarias en la elaboración de su proyecto de vida y/o plan de negocios y el seguimiento en el proceso de su incorporación al proceso productivo como microempresarias a través de visitas expost, in situ. Para lograr que en todo el contexto se respire el espíritu emprendedor, las 12 instructoras de capacitación

técnica también participarán en el programa de formación para el desarrollo empresarial rural.

- c) Consolidación de 12 instructoras con actividades de formación continua en aspectos didácticos, técnicos empresariales, de manera que manejen objetivos operacionales en las tres áreas: técnica, empresarial y humana.
- d) 45 lideresas (10% aprox.) asisten a un seminario de formación empresarial impartido por la Asociación de Gerentes de Guatemala, con el compromiso de replicarlo con las mujeres de su grupo

R2. OE 1: PRODUCCION

- a) 612 (60%) mujeres son insertadas en la vida laboral produciendo alguno de los elementos para los que fueron capacitadas o incorporándose a algún servicio de hostelería.
- b) 408 (40%) mujeres producen esporádicamente y se insertan paulatinamente en el mercado.

R3. OE 1: COMERCIALIZACION

- a) 612 (60%) se incorporan al mercado ya sea en forma individual y/o a través de un grupo solidario de producción. Se busca consolidar la calidad de los productos y/o servicios de manera que puedan competir con ventaja en el mercado; facilitar nuevas vías de mercado para los productos; fomentar la asociatividad como método de superación de riesgos y fracasos.
- b) Se organizan dos ferias con participación de las beneficiarias cada año. Exposición y venta de artículos elaborados por ellas. Esta experiencia le permite conocer de primera mano las preferencias de los consumidores, conocer la oferta y la calidad de los productos de las otras beneficiarias y generar alguna iniciativa de asociatividad, y, en algunos casos, llegar a una rueda de negocios con posibles compradores de manera estable.

De la manera como está escrito el proyecto, se esperaría que el flujo de la participación de las mujeres beneficiarias no tuviera interrupciones ni contratiempos, o bien, contingencias no esperadas, es decir, el proyecto estaría dedicado exclusivamente a cumplir con la ejecución programada. En igual forma, la integración de las participantes a los procesos de producción y comercialización están planteados para que suceda sin mayores inconveniencias.

Esto es muy importante de reiterar, ya que ahora con la experiencia vivida, documentada y mejorada, se conocen con un nivel mayor de certeza los inconveniente y obstáculos que un proyecto de esta naturaleza, en un país como Guatemala, puede presentar, para ser considerados en proyectos posteriores y garantizar aún mayores niveles de éxito.

1.2. Situación Encontrada:

1.2.1. Grupos Enviados por ONG’s y otras Instancias

Se hará una descripción de dos etapas del proyecto claramente definidas, aunque hubo más en la práctica, formalmente encontramos la etapa antes de la evaluación Parcial y la posterior a la misma, ya que contamos con información de ambas vamos a describir en este Informe el panorama de ambos momentos para que sirva de insumo de las lecciones aprendidas para otros proyectos similares en Guatemala y/o países similares.

Este proyecto gozó desde el principio de gran aceptación entre las ONG’s, Municipalidades y Asociaciones de Base, en algunos casos por el prestigio de la organización que los promueve que en algunos sectores es muy reconocida por el tipo de labor que ofrecen y han desarrollado por varios años en el país; y en otros por la necesidad de cubrir este vacío de formación técnica para el desarrollo de la mujer guatemalteca. Sin embargo, el nivel de los grupos de las participantes fue diverso durante el desarrollo del proyecto. Hubo grupos homogéneos y grupos heterogéneos lo que incidió en el ritmo y posterior implementación de lo aprendido en la capacitación. La heterogeneidad se manifestó sobretodo en la Primera etapa (antes de la evaluación parcial) y en ella se pudieron identificar las siguientes variables:

- a) Tener o no tener un negocio
- b) Poseer un negocio similar a los temas técnicos previo a la capacitación;
- c) Trabajar en grupo
- d) Experiencia productiva
- e) La escolaridad de las participantes
- f) Disponibilidad de servicios en la comunidad
- g) Edad
- h) Ser o no de la misma comunidad
- i) Apoyo posterior de la institución
- j) Contar con los equipos para continuar la actividad productiva: Ej. Máquina de coser

Las instituciones que enviaron grupos identificaron un medio para apoyar el desarrollo de las mujeres que participan en sus programas. Especialmente los temas técnicos especializados en la producción, la formación empresarial y la integración comunitaria son motivadores para las señoras. La situación que no siempre concordó con el proyecto fueron las variables antes mencionadas y que se reflejaba en la velocidad para la aplicación de lo aprendido así como los resultados esperados una vez regresaban a sus comunidades. Esta situación que se presentó en la primera

fase del proyecto, fue resuelta en buena medida en la fase final del mismo, en que hubo especial cuidado en la selección de las participantes a través de visitas previas por parte de las promotoras para garantizar el nivel, características, condiciones y compromiso de producir y comercializar por parte de las participantes. Estas visitas previas también contribuyeron a establecer una relación de alto nivel institucional para el logro de un compromiso más consistente que garantizara el apoyo y seguimiento en la actividad productiva de las mujeres emprendedoras que ellos enviaron, después de terminar este proyecto con Gravileas.

1.2.2. Perfil de Participantes: Esperado y Real

El perfil original de la mujer beneficiaria del proyecto está determinado por experiencias anteriores. En el año 2009 hubo una participación de 72 grupos e instituciones que participaron en capacitaciones productivas en el centro de las Gravileas, interesándose en cursos que les permitiera mejorar su producción y visión empresarial. Agregado de que el proyecto hace énfasis en mujeres de escasos recursos del Altiplano, el perfil esperado de las participantes se define como: “mujeres de escasos recursos que cuentan con experiencia productiva y de negocio en el tema que se va a capacitar...han de estar dispuestas a capacitarse y recibir consejos sobre la calidad de su producto,...abiertas al asociacionismo y consolidación de grupos solidarios con normas básicas de división de las ganancias...16-50 años...referidas por algún grupo productivo o entidades conocidas. Es importante que formen parte de un grupo productivo para fortalecer el asociacionismo.”

Este perfil tiene un grado de ambigüedad en el sentido que indica que las mujeres son de escasos recursos, pero tienen todas las condiciones subsiguientes. Las instituciones que refirieron grupos al inicio del proyecto en varios casos pusieron su enfoque en “de escasos recursos” y no en igual forma sobre la experiencia, habilidades y destrezas en la producción y venta de productos y servicios para los que se ofrece la capacitación. En consecuencia, hubo grupos que prácticamente tuvieron que aprender todo, y el tiempo de la capacitación no era suficiente para cubrir todos los temas. Estas personas al regresar a su comunidad, en algunos casos no pudieron iniciar su negocio puesto que necesitaban más apoyo que aquellas participantes que ya contaban con experiencia y la venta de sus productos. El beneficio que se detectó en estos casos es que la mujer participante produce para su familia y organiza mejor la compra y manejo de insumos. El asociacionismo/asociatividad no ocurre siempre. Un factor determinante en este aspecto es que ya sea o no un grupo organizado, ya cuentan con una ocupación nueva y podrían trabajar para terceros.

Por otro lado, las mujeres con perfil de experiencia, capacitación y activas en su actividad económica, han mostrado rápidos avances en sus negocios, incrementado sus ingresos y estableciéndose como empresarias. Es a este perfil para el cual

proyecto fue diseñado a atender, no para principiantes. La segunda etapa del proyecto permitió ver estos resultados en todas las participantes, quienes no produjeron fueron quienes no llenaron el perfil del proyecto.

2. Jornadas de Capacitación

Una de las valiosas modificaciones que sufrió el proyecto en su segunda fase, fue la incorporación de las instructoras en el proceso de Planificación. En varias oportunidades ellas fueron a la comunidad a realizar la primera visita al grupo, junto con la promotora para investigar sobre las fortalezas, necesidades de consumo, costumbres de consumo, actividades productivas, etc., de la comunidad. Esto permitió conocer mejor estas condiciones y planificar las capacitaciones de manera específica para el grupo. También las participantes fueron consultadas sobre su interés e inquietudes para la capacitación técnica. Otra modificación realizada fue que se formalizó un compromiso con las participantes de producir y comercializar lo que fueron a aprender en la capacitación.

Las jornadas de capacitación fueron debidamente preparadas de acuerdo a lo establecido con la institución que envió al grupo a capacitar: el tema productivo y una agenda compartida con todos los temas de formación empresarial y comercialización. La agenda de la mañana del primer y segundo día, se iniciaba con la motivación de las participantes, en especial lo que se refiere al Plan de la Vida y que a partir de los talleres celebrados con Kiej de los Bosques, se añade la elaboración de un dibujo por cada participante ilustrando el Sueño de su Vida. Luego se proseguía con la capacitación técnica. Hay un tema sobre Capacitación Humana en el cual se trataron temas como la autoestima; los temores de las mujeres participantes que le impiden posesionarse de una actitud empresarial. El último día, en la mañana (se funcionaba hasta el medio día) se trataba el tema del Plan de Negocios. Dependiendo del nivel del grupo, así se avanzaba en el desarrollo del formato de Plan de Negocio. Debe señalarse que en la segunda fase el nivel de las participantes se elevó lo que permitió avanzar de manera más contundente en la comprensión y elaboración del Plan de Negocio.

Las tareas se distribuyeron entre las promotoras, quienes tuvieron a su cargo el control de la agenda y la ubicación de las participantes, completar todas las planillas, preparar y entregar los Kit que en la etapa final se consideró más conveniente llamar capital semilla, con el objeto que reconocieran en el mismo la base de su emprendimiento. Una de las promotoras estuvo a cargo de la capacitación humana, la motivación y el desarrollo del Plan de Negocio.

Así dependiendo del nivel de las participantes y el grupo en general, así se logró el desarrollo de los diversos temas. En la etapa final el número de mujeres que no tenían práctica con la escritura fue significativamente menor lo que provocó menos atrasos en completar los formatos.

2.1. Tipo de grupos

Al momento de arribar el grupo al centro de capacitación, sucedieron contingencias no previstas originalmente:

- personas enfermas
- Personas con varios niños, de brazos y más edad (de 15 personas previstas se atienden hasta 22)
- El tema que quieren no es necesariamente el programado
- Problemas de higiene
- Cancelación de asistencia del grupo por falta de fondos de la institución

Conforme las promotoras tuvieron experiencia en este campo fueron previendo estas situaciones en el momento de la selección, ya que si bien permitían que algunas señoras llegaran con sus hijos en casos especiales (edad, falta de apoyo) se les sugería que solicitaran apoyo en la familia para que les cuidaran a sus hijos y ellas pudieran enfocarse exclusivamente en la capacitación y obtener los mejores resultados posibles para su beneficio y el de sus familias.

De otra forma esto generaba situaciones que exigía que las promotoras asumieran otras funciones adicionales restando atención al grupo. Además esto incrementaba los costos. Esta situación fue mejorada en la fase final del proyecto por el perfil de las participantes, ya que un alto porcentaje ya pertenecía a grupos formados que poseían experiencia en salir de su casa y organizar a la familia para el cuidado de los hijos y sus actividades familiares.

2.2. Tareas de promotoras

Durante el proyecto siempre se contó con 5 Promotoras. Cada promotora tuvo funciones asignadas. Tres promotoras estuvieron a cargo del trabajo de campo, ellas se hicieron cargo de los 68 grupos, específicamente en lo referente a la promoción, contacto con instituciones, visitas de seguimiento a las participantes y la logística de cada una de las actividades. Dos promotoras tuvieron funciones en el centro de capacitación. Una tiene a su cargo la capacitación y apoyo a completar la información que se genera de cada proceso, antes, durante y después de la capacitación. Colaboraron en el contacto y promoción del Proyecto.

Las promotoras no funcionaron con un manual de funciones, prácticamente se fueron implementando las funciones conforme surgieron las necesidades. Cada una sabía lo que tenía que hacer y lograron estandarizar los procesos como resultado de las sesiones constantes y buena comunicación que mantuvieron con la coordinación del proyecto. Una buena parte fue autoformación del equipo con un buen liderazgo. Sin embargo, la comunicación entre ellas que fue poca en la etapa inicial fue exponencialmente mejor

en la etapa final fue muy buena entre las promotoras, todas lograban estar informadas de lo que las demás estaban haciendo y cómo lo estaban haciendo, así como los obstáculos que presentaban y cómo los resolvían. Especialmente, la comunicación con las instructoras respecto a los resultados de seguimiento mejoró mucho ya que de ser escasa en la primera fase, en la fase final hubo una comunicación directa de las mujeres productoras con su instructora así como de las promotoras con las instructoras, lo que permitió resolver las dudas técnicas en el campo y que las capacitaciones respondieran a las condiciones y necesidades de las participantes. Asimismo las promotoras recibieron la capacitación técnica que les brindaban a las mujeres lo que ayudó a que les apoyaran en resolver dudas técnicas que al momento de las visitas las señoras presentaban. En la primera fase la diversidad en la capacidad de los grupos, hacía complicado saber qué actividades iban a salir como se programaron, en la segunda era un poco más predecible.

Si bien en la primera fase las promotoras indicaron que las instituciones que referían grupos no cumplían con los acuerdos previos establecidos, como por ejemplo, cumplir con los criterios para una selección adecuada de participantes de acuerdo al curso que iban a recibir, esta situación fue mejorada en la fase final del proyecto en que la formalización de las alianzas a alto nivel permitió mejorar esta situación de manera muy positiva. Asimismo de una falta de apoyo posterior a la capacitación de los grupos que limitaba el desarrollo de la implementación productiva y de comercialización, en la fase final, fue notorio y más frecuente el apoyo y compromiso institucional fortalecido que dio seguimiento a las actividades productivas de las mujeres ya que también la institución encontraba beneficio en sus resultados y cumplimiento de su Misión Institucional.

Los contactos con las instituciones que al inicio se daban por lo general a nivel de promotores o coordinadores locales y eventualmente con los coordinadores regionales y directores se generalizaron a nivel institucional con los directores o coordinadores regionales, condicionando la participación a través de llenar ciertos requisitos que garantizaran el éxito y beneficio de todas las partes.

Las promotoras siempre mostraron interés y entrega en su trabajo y estuvieron anuentes a ser asesoradas para sistematizar sus actividades, lo que lograron con una buena guía y liderazgo de su coordinadora de Proyecto.

2.3. Temas de Capacitación Técnica Productiva

De 68 procesos de capacitación técnica productiva la mayoría fue de Panadería y Repostería y Envasados y Dulces Típicos.

PREFERENCIA DE LAS PARTICIPANTES DE CURSOS TECNICO-PRODUCTIVOS

No. de Procesos	Área de Capacitación	No. de Beneficiarias
5	Hostelería y cocina	73
29	Panadería y Repostería	448
20	Envasados y dulces típicos	294
14	Textiles y Corte y Confección	204
68		1,019

La categoría de Dulces Típicos y Envasados incluye una gama de temas relacionados a golosinas y frituras. Se incluye elaboración de Pizzas, postres, dulces típicos. La demanda por los dulces típicos de acuerdo al estilo de la Antigua Guatemala es alta en todo el país.

La categoría de Corte y Confección incluye la elaboración de ropa de cama (blancos), bolsas bordadas, prendas en textiles nativos y de fábrica.

Repostería y Panadería incluye la panadería básica y panadería comercial. Elaboración de pasteles y decorado tanto para pedidos individuales como producción comercial.

Hostelería y Cocina fue el tema menos solicitado por las participantes. Aquí se clasificó la fabricación de velas para uso doméstico, comercial y pedidos especiales para hoteles. También se incluyeron los cursos de cocina como frituras, refacciones que fueron solicitadas por las participantes. Es importante señalar que el nivel al cual se han dado los cursos depende del nivel de entrada de las participantes. Así, un grupo con experiencia mejoró destrezas y habilidades y elaboró productos más sofisticados. Por el contrario, hay grupos que no tenían experiencia, entonces el curso es más de carácter básico, siempre orientado a que pueda ser producido en volumen y puesto a la venta.

En la etapa final considerando el acercamiento inicial con los grupos y con el propósito de responder a sus necesidades reales se estructuraron capacitaciones que incluían, repostería y panadería, o frituras y panadería, esto facilitó la motivación de las participantes y permitió que su capacitación respondiera a necesidades y motivaciones sentidas por ellas.

2.4. Kits o Capital Semilla

Los Kits o capital semilla incluyó diversos utensilios y materiales que les sirvieron para una primera producción y con ello tener capital para continuar su negocio. El propósito es que con la venta de lo que elaboraran pudieran obtener los recursos para su siguiente producción e ir creciendo progresivamente. Todas las participantes indican que los kits han sido de mucha utilidad. Para el caso de las participantes que ya tenían experiencia y/o negocio, ahora necesitan utensilios más grandes porque sus pedidos han crecido. Ha servido para que las mujeres puedan avanzar con su emprendimiento en la producción. Las productoras manifestaron que necesitan información adicional respecto a empresas distribuidoras de utensilios para cada ocupación así como empresas locales distribuidoras de insumos. A pesar de que sí les dan cierta información para ellas localmente es difícil encontrar distribuidores de insumos y tiene que acudir a la ciudad capital, lo que hace que los costos se incrementen debido al transporte requerido o a la limitación de que al ser poco el pedido el precio se encarece. De aquí la conveniencia de la asociatividad y necesidad de apoyo institucional.

Las participantes mencionaron que han utilizado los kits en algunas oportunidades para hacer demostraciones a posibles clientes y poder generar un pedido. En otras ocasiones para vender los productos y generar ingresos para tener recursos para la materia prima de su próxima producción aunque muchas veces no es suficiente y necesitan más capital de trabajo. En algunos casos con los pedidos pudieron solicitar “un adelanto” para comprar la materia prima necesaria.

2.5. Asociatividad

En el tema de la asociatividad existen diversos casos tanto exitosos como no exitosos.

2.5.1. Los casos exitosos se observa que tienen los siguientes elementos:

- a) Grupo que se conoce entre sí, de la misma localidad y mejor aún de la misma institución
- b) Mujeres participantes con experiencia en negocios (carácter empresarial)
- c) Cuentan con mujeres líderes con capacidad de tomar decisiones e inspirar
- d) En la mayoría de casos tienen una institución que les apoya en el proceso

Adicionalmente el factor que motiva su continuidad son los resultados con ganancias. Los pedidos les hacen organizarse para distribuir las tareas. Quizás el logro mayor es el hecho de que la familia, tanto esposo, hijos y padres descubren que la capacitación le ha servido porque:

- Comen mejor
- Hay ingresos producto de venta

Los elementos que hay que reforzar todavía para próximos proyectos son: el manejo del Plan de Negocios; conocer de los servicios financieros disponibles; vinculación a empresas proveedoras de equipo, utensilios e insumos, que sigue siendo una necesidad y limitación a nivel nacional; mantener la calidad de su producto; capacitación a un nivel de mayor especialización respecto a la producción, comercialización, promoción y marketing. Es importante reforzar los aspectos legales entre sí, así como el registro comercial y el registro sanitario. El horario para trabajar es una limitación mencionado por los grupos.

Todo esto hace necesario un proyecto de seguimiento que permita consolidar todos estos aspectos, ya que la primera parte ya fue lograda, que ha sido iniciar el emprendimiento, es necesario acompañarles en el crecimiento y desarrollo de sus micro y pequeños negocios, considerando las limitaciones y barreras educativas y socioeconómicas que las participantes en su mayoría poseen, ya que pertenecen en su mayoría a grupos socioeconómicamente excluidos.

2.5.2. Se pudo establecer a través de las visitas de seguimiento que el 74 % de participantes producen en forma individual y que 25.5% producen en grupo. El otro 1 por ciento no fueron encontradas. La mayoría trabajan en forma individual aunque el acompañamiento por parte del proyecto las hacía reunirse y mantener el contacto para motivarse y resolver dudas sobre sus negocios. El Plan de Negocios les ha sido de mucha utilidad como medio para establecer si están ganando o no aunque no todas lo han vuelto a utilizar y no lo han actualizado, sin embargo la parte de costos y ganancias sí les ha servido mucho.

Cantidad de beneficiarias que se han asociado con otros miembros de la comunidad para producir.

Vecinas	Grupo asociado	No se han asociado	No encontradas	Total
27	230	753	9	1,019
2%	23%	74%	1%	100%

Nota:

Se fomenta el asociacionismo y se consolidan 19 grupos solidarios de producción de julio 2010 a diciembre del 2,012. Estos son que ya tienen directiva. Arriba tomamos también a las señoras que producen dos o tres beneficiarias las tomamos como grupo asociado.

2.5.3. Hay casos en que el grupo no funcionó como tal entonces algunos miembros de la familia de la participante se han integrado para producir y vender.

2.5.4. Los aspectos que fortalecieron el proyecto fue el compromiso explícito de las participantes de producir y comercializar antes de asistir a la capacitación, ya que se pudo observar que con el propósito de cumplir con el mismo hubo oportunidades que aún estando recién operada una productora, llegó a la reunión de seguimiento y su familia la apoyó cocinando y vendiendo el producto y llevó muestra de lo realizado.

2.5.5. Entre los menos exitosos son aquellos grupos que no tienen las características arriba mencionadas, es decir, heterogéneos en todo sentido, van a explorar el negocio, no tienen apoyo institucional. Sin embargo, al consultarles las mujeres sí estarían dispuestas a producir para terceros.

Los grupos organizados en la fase final de proyecto han presentado mejores indicadores de éxito, esto debido a la experiencia acumulada del recurso humano participante en el proyecto y a la implementación de las sugerencias de la evaluación parcial y grupos de apoyo al proyecto.

3. Lideresas

El proyecto tuvo previsto que los grupos tuvieran mujeres líderes para el mantenimiento y emprendimiento de los grupos. Esta situación no se dio en todos los casos, puesto que hubo grupos que las instituciones integraron con mujeres de diferentes lugares y que no se conocían entre sí. Por otra parte, los grupos que han llegado integrados, las lideresas han sido reconocidas por los grupos y han asumido la responsabilidad. La mayoría cumplen con las tareas de comunicación con los grupos. Se identifican diversos niveles de liderazgo de las lideresas en los grupos, lo cual se considera que es bastante determinante en los resultados.

En la primera fase del Proyecto se instituyó una práctica para los grupos que no tenían lideresas, fue la elección de la líder por el grupo. Los resultados fueron parcialmente funcionales debido a que se dificultó la comunicación y por lo tanto el seguimiento al estar distantes. En algunos casos los grupos tuvieron participantes de diferentes municipios a veces lejanos y el costo de comunicación es alto. Todo esto fue resuelto en la etapa final ya que la mayoría de grupos estaban organizados con anterioridad.

Se capacitó a un total de 30 lideresas de 25 grupos en los años 2010 y 2011 y 35 lideresas de los grupos capacitados a finales del 2011 y del año 2012. El desempeño posterior a la capacitación de los grupos con líder es significativamente más positivo que los grupos sin líder, porque generalmente al regresar a sus comunidades algunas produjeron en forma individual y algunas no pudieron producir. Al entrevistar lideresas activas, ellas son capaces de describir las actividades del grupo, mantuvieron cohesión y

unión apoyándose. Sin embargo, es notoria la necesidad de contar con apoyo institucional en estas funciones para sentirse fortalecidas y avanzar más rápidamente.

Debe considerarse también que a la hora de evaluar en las visitas de seguimiento si producían solas o en grupo, pudo pasar que produjeran solas pero por ser parte de un grupo se mantienen asociadas e intercambian experiencias de sus micro negocios y cuentan con la posibilidad de apoyarse mutuamente cuando se les presenten pedidos grandes como ellas mismas mencionan.

En este proyecto se evidenció a través de las entrevistas que el aspecto de formación de lideresas también requiere una atención especial, en proyectos como estos funciona de mejor manera trabajar con grupos organizados con una lideresa y una estructura directiva más o menos formal, porque el hecho de que trabajen individualmente no le quita la riqueza a la asociatividad ya que pueden trabajar individualmente y seguirse reuniendo con la finalidad de aprender, intercambiar, producir juntas o sólo para pasar un rato agradable. La asociatividad puede favorecer la actividad productiva.

4. Formación

4.1. Promotoras.

Al principio hubo un período de inducción y capacitación de la Asociación de Gerentes de Guatemala, AGG. De las cinco promotoras que iniciaron al mismo tiempo con el proyecto sólo quedó una. La formación de las cuatro nuevas promotoras fue llevada a cabo mediante el apoyo entre sí y de manera autodidacta respecto a las situaciones encontradas en los grupos. Ellas participan en las capacitaciones mensuales de personal. Participaron en los talleres de Kiej de los Bosques en el campo empresarial. Los temas a tratar fueron surgiendo de acuerdo a las necesidades encontradas en el campo de trabajo. El valor más grande quizás del proyecto son las promotoras, considerando en proceso de construcción que pudieron vivir juntas y el compromiso que mostraron desde el principio y que en el proceso se fue fortaleciendo. Fueron aprendiendo y se convirtieron en multifuncionales con habilidades de relacionarse y comunicarse con las señoras de manera simple pero directa, logrando un alto nivel de credibilidad y autoridad, lo que pudo notarse a través de las visitas de seguimiento en que todas las señoras llegaban algunas desde muy lejos, pero llegaban orgullosas a mostrar sus productos y a comentar sus experiencias.

La optimización del tiempo en los procesos administrativos a través de la automatización de la información y registros, permitió más dedicación en el campo lo que fue visible en la segunda fase del proyecto. Lograron documentar de mejor manera los resultados para hacerlos evidentes.

4.2. Instructoras:

El Centro cuenta con un banco de instructoras de alta calidad del cual se obtuvieron las 12 instructoras del proyecto. Entre las características que sobresalen es el hecho de que por lo general, además de impartir los cursos técnico-productivos también atienden sus negocios en el mismo ramo. Adicionalmente, participaron en cursos mensuales a través de los cuales mejoraron sus habilidades para transmitir conocimientos y tratar a las personas adultas. También lograron tener apertura para compartir conocimientos con las participantes. Se mantuvieron informadas sobre sus temas de capacitación incluyendo tecnología apropiada relativa a la producción.

En la segunda fase del proyecto o sea el año 2012, después de la evaluación parcial, fue notorio el involucramiento que tuvieron con las promotoras, ya que lograron visitar las comunidades y tener contacto con las participantes antes de la capacitación así como la comunidad a la que ellas pertenecen para explorar las oportunidades de encontrar los recursos necesarios para la producción de lo que aprendieran en la capacitación. Esto también estableció lazos de confianza lo que redundó en más consultas con ellas posterior a la capacitación.

5. Etapa de Seguimiento:

Una vez terminada la capacitación, al menos hasta los procesos últimos, el seguimiento consistió en 2 visitas distribuidas en los próximos seis meses posteriores a la capacitación.

En la última etapa del proyecto esto no fue así debido a lo cercano de las capacitaciones con las visitas de seguimiento por la proximidad de la terminación del proyecto. Hubo oportunidades que 15 días o 1 semana después de la capacitación se hicieron las visitas de seguimiento. Las señoras en cuanto regresaron tuvieron que producir.

Para verificar las visitas se utilizó un formato en el cual se registran los aspectos de la capacitación a aplicar en sus actividades económicas y del cual da fe mediante firma la participante que fue visitada. Estas visitas se coordinan principalmente con las lideresas en los grupos que tiene lideresas activas. De lo contrario se hacía contacto personal con cada una de las participantes a la capacitación. Los formatos de visita una vez completos se archivaron en el Folder de Procesos y posterior a la tercer visita no se vuelven a consultar pues prácticamente la relación entre el proyecto y la participante ha terminado. Los formatos de visita de seguimiento recaban si las mujeres están aplicando las instrucciones y pasos indicados en la capacitación.

Durante la última etapa del proyecto (2012) la ficha de las visitas de seguimiento incluyó aspectos más relacionados con la actividad productiva de las señoras, la cantidad de producción, la frecuencia con que producían, el monto vendido de su producto, la ganancia obtenida, en dónde lo vendía, toda esta información permitió verificar de manera más exacta la forma en que estaban produciendo, también se verificó quiénes estaban produciendo de forma individual y quiénes lo hacían de forma grupal así como los

obstáculos enfrentados que en su mayoría era por falta tiempo, por ejemplo actividades en la iglesia, actividades de hogar. Ellas admiten que entusiasmaban en la capacitación pero que necesitan de seguimiento y acompañamiento para no perder el impulso y dejar de producir. Necesitan que haya algo que les mantenga el impulso puede ser la asociatividad.

5.1. Contacto posterior

No está establecido un contacto posterior a las visitas de seguimiento, esta situación hizo que en la Evaluación parcial se sugiriera trabajar con compromisos formales interinstitucionales que facilitaran y de alguna manera garantizaran que la institución a la que pertenecen las productoras le iba a seguir dando acompañamiento e impulsándolas para continuar sus actividades productivas.

En la etapa final se estableció una mejor comunicación entre la Institución y el Proyecto de lo que adoleció la primera fase, esto permitió una retroalimentación saludable referente a los grupos y mujeres que participaron en las capacitaciones. Esto en alguna medida favorece la posibilidad de un acompañamiento que asegure la continuidad de su proceso de producción y comercialización, que además conviene a la institución.

5.2. Rol de la Institución Remitente del Grupo

En la segunda etapa del proyecto ya hubo más alianzas con Instituciones con grupos organizados interesados en la productividad de las mujeres, ya fuera como beneficio único para la familia de obtener mayores ingresos o en otros casos en que al mejorar las condiciones de la mujeres se reflejaba en los resultados de la organización a la que pertenecen como en el caso de las Instituciones Microfinancieras que perciben el beneficio directo de que las mujeres produzcan porque les aumenta la probabilidad de que les paguen el crédito, asimismo estas instituciones mantienen un contacto constante con sus socias lo que les permite apoyarles o al menos dar seguimiento a sus actividades productivas, ejemplo SHARE, Puente de Amistad, ADIGUA, etc.

Hay otras organizaciones tales como ADESCH, CFCA, que le está dando seguimiento al grupo que envió a capacitar, pero no perciben un beneficio directo a su organización. Igual hay otros casos que están tratando de equipar a los grupos para que avancen en su actividad productiva. Sin embargo, hay instituciones que no dan ningún apoyo adicional, tal el caso de la municipalidad de Chinautla quienes aducen no tener fondos para apoyar. Este fue un aspecto mejorado en la segunda fase del Proyecto, ya que el contacto institucional a alto nivel requirió garantizar el apoyo a los grupos para lograr alcanzar el nivel productivo y de ventas que les proporcione una mejor calidad de vida a las mujeres, aspecto que requiere de más tiempo para su verificación.

6. Medición de Resultados (“ex post facto”)

Existe un vacío de información inicial en las participantes, su estado inicial respecto a salud, vivienda, escolaridad tanto de la participante como de los hijos, volumen de producción y ventas, uso de crédito, entre otros. Hizo falta la Línea de Base.

Las instituciones no envían los datos de las participantes, ni de los grupos.

La ficha con los datos de entrada del expediente individual ha variado con respecto a los primeros grupos atendidos y no incluyó al principio los aspectos socioeconómicos, conforme el proyecto ha ido desarrollándose ya se solicitan algunos datos a las mujeres.

Esto causó que se midan los resultados “ex post facto” confiando en información de segunda fuente. Esto dificultó determinar el impacto real que el proyecto tuvo sobre las participantes y todos aquellos elementos que pueden recibir la influencia del proyecto.

La inclusión de datos de línea de base sugeridos por visitante de la Caixa permitió obtener información sólida que podrá servir de base para medir el progreso en por lo menos 1 a 2 años.

6.1. Esperado = propuesto

El Marco Lógico propuesto indica que un 60% de las mujeres participantes se incorpora a una producción estable y comercialización en un tiempo relativamente corto. También indica que un 40% de las mujeres participantes lo hacen en forma paulatina, es decir, contando con más tiempo para alcanzar esta situación.

6.2. Real

La realidad es que estos objetivos no se alcanzan de forma inmediata, aunque sí existe una cantidad que sí lo logra. Otra vez, esto ocurre cuando las mujeres tienen un(os) producto(s) que ya elaboran y venden. Hay casos en los cuales la participante tiene un negocio relacionado con lo que aprendió, por ejemplo, modas para novias y cumpleaños y aprendió a hacer pasteles. Entonces es un producto que añade a su línea de productos para tales ocasiones en forma inmediata. Pero también están los casos en que hay mujeres que no elaboran sus pasteles porque no tenían horno, y se quedaban esperando que surgiera una oportunidad. Al final del proyecto ellas mismas buscaban soluciones como en el caso de los hornos ellas mismas intercambiaron experiencias para hacer sus hornos artesanales con material accesible y fáciles de elaborar.

Esta situación fue superada en la segunda fase del proyecto, en que la visita previa permitió establecer las condiciones que aseguraran que iban a poder producir y comercializar lo que fueran a aprender a Gravileas. Dentro de las condiciones fue importante ser firme en aceptar únicamente a quienes cumplieran con el perfil establecido en el proyecto para garantizar su desempeño en la capacitación y posterior implementación de lo aprendido. Nuevamente la segunda fase ya obtuvo los resultados esperados en gran medida por el perfil de las participantes en el proyecto.

6.3. Información

Toda la información relacionada con las actividades realizadas ha sido recolectada. Se cuenta con información sumamente valiosa que se fue recolectando y mejorando la forma de recolección durante el desarrollo del proyecto.

En su primera fase el proyecto presenta registros en su mayoría con escritura a mano. Los registros de monitoreo del avance de las participantes respecto al avance en su posicionamiento como productora y empresaria se registra únicamente en escritura a mano, en las visitas de seguimiento. Esta forma de registros del seguimiento hace que cualquier proyección futura, o bien, medición de impacto se dificulte y se vuelva una tarea complicada. Luego, a esto se añade que no existía información por parte de las instituciones previa y posterior a la capacitación. El proyecto debe incluir reportes de seguimiento de las instituciones sobre el desempeño de las mujeres participantes en el proyecto.

Esta información manual fue integrada y sistematizada en cuadros que ahora ya facilitan la visualización de los resultados. A través del proceso de Evaluación Parcial, se sugirió la digitalización de información, la importancia sobre variables que son críticas para medir el desempeño de las participantes tomando en cuenta su punto de arranque al momento de iniciar y terminar la capacitación; las características que pueden ser tomadas en cuenta para tener confiabilidad en que las participantes van a alcanzar los resultados esperados.

Existen las actas de capacitación a las promotoras e instructoras. Actas de los 68 talleres realizados con las firmas de las participantes, promotoras e instructoras. Actas de las visitas seguimiento a los grupos atendidos, actas en que las participantes a las capacitaciones reciben los kits productivos que deben utilizar para una primera producción y con ello reunir fondos para materia prima de la siguiente producción; actas de los talleres especiales para lideresas. Existen constancias que verifican la realización y cumplimiento de los resultados del proyecto. Estos fueron revisados y constatados por la consultora para determinar su legitimidad.

6.4. Medición Tiempo para Aplicar lo Aprendido

No hay un sistema de seguimiento propio del proyecto que determine cuánto tiempo es “prudente”, o aceptable para que las participantes muestren resultados. Normalmente, un proceso de capacitación que es novedoso, tiene cuatro momentos de inmediato, corto y mediano plazo.

- a) Los conocimientos se miden en forma inmediata en la capacitación. Las instructoras dan una ponderación sobre el nivel alcanzado por la participante. Esta se registra en el expediente individual.
- b) La actitud de la participante se evalúa a corto plazo, es decir, a un mes plazo. Esto coincide con la segunda visita de seguimiento. (La primera es la previa)

- c) La aplicación de lo aprendido puede medirse a mediano plazo, es decir, a unos tres meses plazo. Esto coincide con la tercera visita de seguimiento.
- d) Impacto del proyecto en la vida de la participante y su zona de influencia puede medirse a largo plazo, es decir, un año y más. Este aspecto no está previsto por el proyecto ni el ambiente institucional.
- e) Factores externos tales como: la estacionalidad de demanda y oferta del producto; desastres naturales (inundaciones, terremotos), estado de la economía del país, alzas en productos energéticos importados utilizados en la producción tienen influencia en el grado de avance de las participantes. Este aspecto no está previsto en la medición de tiempo para adoptar las prácticas.

Los aspectos anteriores son importantes de implementar en próximos proyectos para apoyar la validación del modelo de capacitación del proyecto y que permita su masificación posterior.

7. Casos Exitosos:

Se considerarán para efecto de este análisis, como casos exitosos aquellos en los que las mujeres han aplicado y continúan utilizando los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación de este Proyecto; generando como producto de esto, ingresos económicos adicionales a sus familias de manera permanente o esporádica.

7.1. Individual

Las mujeres entrevistadas identificadas como exitosas tienen las siguientes características empresariales:

- interesadas en aprender
- disposición para escuchar
- iniciativa
- asumen riesgos
- llevan controles mínimos sobre ingresos y gastos
- conocen a su competencia
- escuchan al cliente para adecuar su producto
- disposición para investigar
- ha tenido alguna experiencia de emprendimiento
- ha tenido alguna experiencia crediticia
- dedicación a la elaboración de su producto

7.2. Grupo

Los grupos identificados como exitosos tienen las siguientes características empresariales y de organización:

- las mujeres se conocen entre sí por su honestidad, grado de responsabilidad y capacidad de trabajo, es decir, alto grado de confianza

- saben identificar oportunidades de negocios
- han hecho actividades en forma conjunta con anterioridad
- iniciativa
- mantienen un vínculo independiente del Proyecto productivo
- siguen instrucciones
- asumen responsabilidades a título personal dentro del proceso colectivo
- en la mayoría de casos, hay una institución que les ha proveído con apoyo a las unidades familiares que representan y les ha organizado para facilitar su atención
- cuentan por lo menos con una mujer con vocación de líder
- las familias, especialmente los esposos y padres, se han convencido de que las mujeres están haciendo actividades que beneficia a la familia y permiten la participación de las mismas

En uno de los grupos exitosos como La Sagrada Familia de San Antonio Suchitepéquez, las mujeres poseen las características anteriores. Han logrado atender varios pedidos relacionados con el tema que aprendieron. Su última experiencia fue cumplir con un pedido de 3,000 jaleas envasadas en vidrio. Para tal efecto, consiguieron fondos con un prestamista local sobre la propiedad de la casa de la lideresa y compraron la materia prima y envase. Con los ingresos pagaron el préstamo, repartieron ganancias y crearon un fondo de ahorro. Esto es una demostración de un fuerte liderazgo que mantiene al grupo unido y velan entre sí por los intereses de sus integrantes. La acción de CFCA, organización que las apoya, fue quien consiguió la oportunidad de negocio.

Durante la segunda fase del proyecto las alianzas logradas con instituciones que trabajan con grupos formados ha permitido detectar empresarias de microempresa con habilidades que comparten e inspiran a los grupos que pertenecen. Es el caso de Puente de Amistad en Quiché quienes en uno de sus grupos cuentan con al menos dos mujeres emprendedoras que han hecho que quienes antes no producían ni tenían negocio ahora se hayan animado a empezar un negocio y el reunirse van intercambiando experiencias lo que les ayuda a eliminar temores que van apareciendo en el proceso.

Según reportaron las promotoras de Gravileas, así como los coordinadores o promotores de las instituciones participantes en la primera fase del proyecto el 50% aproximadamente de las mujeres participantes estaban produciendo y comercializando. Sin embargo a través de los datos recabados en las entrevistas individuales de seguimiento que las promotoras realizaron al finalizar el Proyecto se reportaron los datos siguientes:

- ✓ Cantidad de beneficiarias productoras según sus distintas categorías: Estable (Utilidad, Volumen y Frecuencia), Esporádica I (produce 1 o 2 veces a la semana) y Esporádica II (produce 1 o 3 veces por mes)

Estable	Esporádica I	Esporádica II	No encontradas	Total
603	187	220	9	1,019
59%	18%	22%	1%	100%

Debe mencionarse que esta clasificación que se realizó a partir del último año, respondió a la necesidad de ubicar en algún grupo a aquellas productoras que si bien no producían de manera estable lograban poco a poco ir incorporándose y desarrollando su actividad productiva de manera eventual, ya fuera por motivación al pertenecer al grupo o por el compromiso de cumplimiento adquirido con las instituciones.

8. Casos No Exitosos

En este análisis vamos a considerar casos no exitosos a aquellos en los que las participantes no han utilizado los conocimientos y habilidades adquiridas a través de la capacitación, para desarrollar actividades productivas que mejoren los ingresos familiares.

8.1. Individual

Los grupos identificados como no exitosos les falta la mayoría de las características mencionadas en el punto 7.1.

- Temor por experiencias previas (créditos, apreciación equivocada de mercado, delincuencia)
- Limitación por parte de la familia para trabajar, timidez
- Múltiples actividades de la mujer en el hogar
- Preferencia por puestos fijos de trabajo
- No experiencia en negocios
- No hay control del manejo de su dinero
- “vergüenza” para ofrecer sus productos
- Falta de experiencias de asociatividad
- Falta de fuentes de capital de trabajo

8.2. Grupos

Los grupos identificados como no exitosos les falta la mayoría de las características indicadas en el punto 7.2 del presente informe. Esto se manifiesta en las siguientes formas:

- Las mujeres en grupos ya definidos no han producido por la falta de equipo para producir.
- En algunos casos han ido a capacitarse en grupo pero no se ha determinado con certeza la posesión de los equipos necesarios para su posterior producción, ese es el caso de quienes han participado en Corte y Confección, quienes han ido a capacitarse pero no cuentan con máquinas de coser.
- Las participantes han sido enviadas por las instituciones de maneras diferentes. Algunas instituciones han optado por enviar lideresas de diferentes grupos

ubicados geográficamente distantes, con el objetivo de que las lideresas repliquen los conocimientos con sus grupos. El resultado ha sido que aquellas mujeres que viven lejanas difícilmente se logra que se asocien para producir por las distancias.

Como sugerencia de la Evaluación Parcial se indicó realizar una visita previa para asegurar el perfil de las participantes, con el objeto de que las características Individuales y de Grupo fueran detectadas con anterioridad y verificadas en esa primera visita para evaluar la condición de las participantes y de grupo y de esa manera decidir si se permite la participación o no del grupo bajo la perspectiva de los objetivos del proyecto, que es que las participantes apliquen lo aprendido, mejoren sus negocios, se establezcan como empresarias y generen mejores ingresos y empleo local.

Esta sugerencia fue atendida y los resultados fueron sumamente positivos. El asegurar el perfil de las participantes permitió mejorar los resultados de manera contundente. De modo que las participantes en su mayoría sí produjeron gracias a llenar el perfil y al compromiso que establecieron con Gravileas antes de la Capacitación.

9. Lecciones Aprendidas e Incorporadas

9.1. Promoción

Al inicio del proyecto la promoción fue realizada a través de las promotoras en el campo. Lograron establecer los contactos de acuerdo al conocimiento que el equipo de ACOE tenía sobre instituciones que apoyan a la mujer, y realizaron presentaciones del proyecto a los grupos de promotores de las mismas; quienes son el vínculo directo con las mujeres. El problema con que se enfrentaron es que al no tener establecidas todas las reglas del juego, en el camino fueron apareciendo obstáculos que limitaron el desarrollo del proyecto como lo fue cumplir con el perfil de las participantes, apoyo a las promotoras de Gravileas para llegar a los grupos y lograr que se asumieran en forma conjunta entre Gravileas las Instituciones, las promotoras y las participantes, compromisos institucionales de seguimiento y resolución de problemas que se iban enfrentando en el camino relacionados con el proyecto productivo.

Las instituciones contactadas al inicio por lo general no tenían un componente empresarial o de producción por lo que los grupos no llegaban con el perfil requerido. Las recomendaciones indicadas en la Evaluación Parcial, fueron acatadas por la coordinación del Proyecto lo que permitió que en la Segunda Fase del mismo ya se contara con una promoción de forma sistemática y a los niveles directivos que toman decisiones. También se realizaron alianzas formales con instituciones con mayor trayectoria y visión sobre desarrollo económico, tal es el caso de las instituciones microfinancieras en las cuales sus clientes tienen negocios y sus clientes o socias pueden beneficiarse para ampliar sus negocios.

9.2. Plan de Vida

La agenda de capacitación tiene un tema inicial que se llama “El Proyecto de Vida”. Se incluye en el formato del Plan de Negocios y las participantes deben escribir al respecto. Como producto del Taller con Kiej y en virtud del nivel de participantes, se sugirió y adaptó en las capacitaciones que las participantes hicieran un dibujo de lo que es El Sueño de su Vida. Esto para motivarles respecto a cómo alcanzar ese sueño mediante su eficiencia en el desempeño de su actividad económica.

La percepción del equipo evaluador es que este tema es sumamente importante, sin embargo deberían tomarse en cuenta dos aspectos:

- a) El Sueño de la Vida debe desglosarse en metas a alcanzar para identificar el corto, mediano y largo plazo y organizar su plan de vida.
- b) Este Sueño de la Vida deben establecerlo antes de llegar a la capacitación para no utilizar tiempo valioso en su elaboración. Este ejercicio puede servir para reafirmar o no la conveniencia de asistir a la Capacitación y verificar algunas características del perfil de las participantes. Es algo que las instituciones pueden hacer y ser verificado por las promotoras en su primera visita al grupo.

9.3. El Plan de Negocios

La conceptualización de lo que es el Plan de Negocios es crítica para cualquier empresaria. De hecho, todas las participantes muestran su apreciación por lo que significa en un negocio. Ahora ya hablan de ello y señalan que su importancia radica en saber cuánto son los costos reales de sus productos y cómo identificar su ganancia.

Sin embargo, no lo escriben o actualizan como deberían hacerlo debido a varias situaciones:

- a. que la institución a la que ellas pertenecen no aprovecha esta valiosa herramienta para apoyar el desarrollo empresarial de sus asociadas. Es conveniente que el o la promotora del grupo las acompañe en la capacitación y establezcan compromisos de seguimiento.
- b. Las participantes han tomado en cuenta aspectos importantes del PdN como establecer costos para establecer la ganancia de la actividad económica, sólo que como tienen el hábito de llevar mentalmente sus cuentas y no documentarlo por escrito, les ha costado ir cambiando, necesitan acompañamiento.

El PdN sufrió modificaciones para adaptarlo adecuadamente al nivel de las participantes. Sin embargo por ser una nueva práctica cuesta su incorporación a la rutina del negocio.

Otro aspecto importante es que con la diversidad de nivel y perfil de participantes el tiempo para trabajar en su elaboración siempre es insuficiente. Otro detalle es que la mayoría de participantes no tienen hábito de escribir (ya sea porque les cuesta hacerlo o por falta de hábito). Los formatos de visita de seguimiento a las participantes se elaboraron para detectar si lo habían utilizado y lo habían actualizado, en su mayoría indicaban que no pero que sí les había servido para el costo. La parte del PdN referente a la publicidad y promoción de su producto en algunos grupos se veían débil aunque en otros el nivel de desarrollo de marca y registros legales ya era una inquietud muy fuerte. El Plan de Negocio sigue siendo algo que quedó a las participantes y que puede sacársele más provecho con solicitarlo físicamente y refuerzo en las reuniones de seguimiento in situ para resolver dudas o registrar los problemas que enfrentan a la hora de actualizarlo. Necesitan un período de seguimiento más largo.

Lo que sí es generalizado es que ha causado un efecto positivo en las participantes sobre la importancia para mejorar su negocio.

9.4. Visitas de Seguimiento

La importancia de conocer previamente a las participantes y el grado de organización y desempeño de los grupos motivó a que el Equipo Técnico del proyecto modificara las tres visitas de seguimiento. Así, la primer visita se hizo antes de la capacitación para garantizar la menor cantidad de riesgos, contingencias y contar con una agenda capaz de ser cumplida a satisfacción.

Quedaron entonces, dos visitas posteriores de seguimiento. Estas fueron más propositivas respecto a identificar problemas y soluciones a las situaciones que las participantes experimentaban en sus comunidades estableciendo un compromiso entre ambas instituciones representadas de participación en la solución de los mismos.

En la 2ª. Fase del proyecto la visita de seguimiento recabó información valiosa sobre la actividad productiva de las mujeres, esto debido a la línea de base establecida en el último año del proyecto, pero este ejercicio tuvo un valor importante debido a que las señoras empezaron a habituarse a reportar información sobre su producción y venta. Ya en la última visita sabían que tenían que llevar datos producción, costos, precio de venta, total de venta, ganancia, en qué utilizaron las ganancias, información que fue registrada por las promotoras.

9.5. Convocatoria a ONG's e Instituciones

La fragilidad mostrada al inicio para atraer a los grupos necesarios para el proyecto hizo que el Equipo Técnico adoptara otras estrategias para contactar instituciones. Durante la segunda fase se resaltó la importancia de cumplir con el perfil de las participantes y el apoyo institucional hacia ellas para el éxito del proyecto, por ello se buscó ampliar el portafolio de instituciones privadas y estatales con las cuales se pudiera dar a conocer el

proyecto a nivel de directores de Organizaciones y/o Programas. Esto se realizó a través de convocar a una amplia gama de organizaciones a un taller en que se presentó el proyecto y los beneficios que podía otorgar a las instituciones participantes. A partir de esta buena selección y convocatoria se logró una más amplia cobertura de participantes y mujeres con mucho mejor perfil que en la primera fase.

En el Marco Lógico no se contempla como supuesto la dificultad de convocar a mujeres con el perfil necesario para responder adecuadamente a las expectativas del proyecto y quizás ésta fue una de las barreras más difíciles de superar, el éxito del proyecto dependía en gran medida del perfil de las participantes ya que para realizar una actividad de emprendimiento se requiere más que una capacitación o esperar que en una capacitación se despierte el espíritu y todas las habilidades necesarias para desarrollar una microempresa. Es aquí en donde cobra importancia la Convocatoria la cual debió ser dirigida específicamente a instituciones con objetivos similares o que fueran compartidos con los de este proyecto, lo cual sucedió en poca proporción en la primera fase y de manera exitosa en la segunda fase.

Esto es verificable a través del hecho de que hay organizaciones que después de terminado este proyecto, están comprando los servicios de Gravileas con la metodología utilizada en este proyecto, sin incluir seguimiento el cual la institución será la responsable de realizar ya que tienen un interés especial en incrementar la productividad y calidad de vida de sus clientes empresarias de microempresas. Sus objetivos organizaciones coinciden con los de este Proyecto.

10. Conclusiones y Observaciones de las Actividades Realizadas

a. Cumplimiento en la Ejecución del Proyecto

El proyecto ha cumplido con sus indicadores en los tres ejes temáticos: Capacitación Empresarial, técnica-productiva, Producción y Comercialización. El resultado final esperado que es El personal fue capacitado y ha puesto esmero y dedicación en alcanzar las metas propuestas dentro de las condiciones del proyecto.

b. Condiciones del Proyecto que es necesario y de alto nivel para el desarrollo de la mujer empresaria

El proyecto llena un espacio en la preparación de la mujer productiva empresaria que se encuentra en desventaja respecto a quienes tienen acceso a recursos de formación y de asesoría. La perspectiva de crecimiento es voluminosa y al contactarse con las instituciones que tienen mayor orientación e interés en el desarrollo del potencial empresarial de las mujeres, se lograron mejores resultados. La capacidad de respuesta técnica y metodológica del proyecto fue de muy alto nivel y calidad, lo que ha sido reconocido por las instituciones participantes.

Sigue siendo una necesidad contar con proyectos como este que llenen estos espacios, esta necesidad sentida ha sido referida por las participantes así como por las Instituciones de desarrollo que trabajan con mujeres y micro o pequeños negocios.

La experiencia obtenida por el personal durante el proyecto es de gran valor y de gran utilidad para proyectos similares o proyecto de seguimiento y fortalecimiento. Este proyecto requiere de una etapa de continuación que permita asegurar y fortalecer los logros alcanzados, o sea la sostenibilidad del desarrollo logrado por las mujeres, debe ser un proyecto permanente que vaya dando respuesta a los diferentes niveles de necesidad de formación de las empresarias de micro y pequeños negocios.

c. Logística del Proyecto

Las Instalaciones de Gravileas que se han puesto a disposición del Proyecto son apropiadas, ya que dieron alojamiento, servicio de alimentación, instalaciones de capacitación así como los equipos y el ambiente en que se llevaron a cabo las actividades fueron óptimas, esto basado en la opinión de las participantes e instituciones participantes quienes refieren que lo que más les gustó fue el trato que recibieron. Todos los Procesos realizados cumplieron con todos los requisitos establecidos y los que fueron surgiendo producto de las mejoras introducidas en el proyecto.

Tanto las instituciones participantes como las beneficiarias indicaron constantemente la necesidad de contar con Centros como Gravileas en comunidades más cercanas a las de ellas.

d. Perfil de la Participante.

El perfil de la mujer participante en sus inicios no correspondió al diseño original del proyecto, esto se rectificó en la segunda fase lo que redundó en mucho mejores resultados. Un perfil más bajo de participantes requeriría mayor tiempo de capacitación y algunas etapas más de reforzamiento en sus comunidades para ayudarles a resolver las barreras y obstáculos que un emprendimiento presenta. La asociatividad aquí funcionó como un grupo de apoyo.

El proyecto debe asegurar el cumplimiento el perfil de la mujer participante para lograr el objetivo de apoyar a las empresarias para generar ingresos y empleo. En caso de atender participantes con perfil con menor potencial o principiante, deberá reacondicionar sus contenidos, técnicas andragógicas, indicadores de resultados, presupuesto, expectativas entre otros, pero este sería otro proyecto.

e. Promoción del Proyecto

Los niveles de promoción en la segunda fase del proyecto se dieron con efectividad en establecer acuerdos que fueron factibles de cumplirse. Las instituciones asumieron la responsabilidad de los grupos tanto antes como después de las capacitaciones, esto incluye

el perfil de las participantes. La nueva forma de promoción del proyecto contempló necesidades de las instituciones, como hacer la convocatoria en un tiempo en que dispusieran de presupuesto y pudieran todavía incorporarlo a sus Planes Operativos.

f. Sistematización en la Información

El proyecto logró tener la información ordenada en forma digital. Esto fue un proceso de aprendizaje el cual fue llegando a su mejor momento cuando el proyecto estaba finalizando. Es importante entregar desde el inicio formatos y posibles formas que contribuyan a los registros necesarios del proyecto y que correspondan a los indicadores requeridos. Debe iniciarse con recolectar información que sirva de línea de base de los indicadores que van a medirse a lo largo del proyecto. Esto ayudaría para iniciar más rápida y efectivamente las actividades propias del proyecto. En este caso la experiencia que se fue adquiriendo permitió ir mejorando estos registros.

El formato de ficha de ingreso de las participantes varió en el transcurso del proyecto. Finalmente se logró una ficha bastante completa la cual fue ingresándose en la base de datos aunque no todos los datos de la misma fueron de utilidad para esta evaluación final. Otros datos que no fueron levantados en el inicio que estaban presentes en el Marco Lógico fueron la escolarización de los hijos, materiales de construcción de la vivienda, servicios de la misma, ahorros, que al final de un período de tiempo determinado pueden mostrar mejoría en la calidad de vida, pero para llegar a ese nivel debe pensarse en al menos 3 años de producción estable, o sea que al final de proyecto se podría establecer esa mejoría con información levantada de las mujeres que participaron al inicio del Proyecto, (2010) y que hubieran demostrado ser productoras estables.

Los mejores logros señalados por las productoras en cuanto a inversión de sus ganancias fue en el mismo negocio o consumo familiar, generalmente comida. Esto por estar iniciando su negocio o ampliándolo y las ganancias han sido pocas.

El proyecto esperaba que las mujeres invirtieran en sus negocios y eso sí fue logrado sobretodo quienes se asociaron ya que la líder distribuía las ganancias después de haber invertido en la ampliación del negocio que consideraban necesaria o mantuvieron una reserva para materia prima para otro pedido o producción. Cuando trabajan solas esta situación era diferente ya que esto lo hacían sólo quienes habían superado su situación de subsistencia o tenían ya una experiencia de negocio.

g. Comunicación entre el personal del proyecto

Si en un principio no había evidencia de comunicación entre promotoras e instructoras en esta segunda fase sí se ha notado el contacto y relación, ya que las participante siempre referían haber solicitado ayuda en alguna oportunidad a la instructora y/o promotora quienes les resolvieron adecuadamente sus dudas. En esta segunda fase la cantidad de instructoras que atendieron a los grupos fue menor, y quizás eso permitió que conocieran

mejor los objetivos del proyecto y pudieron responder más efectivamente a las necesidades de las participantes. En la fase final sí lograron comunicación antes y después de las visitas de seguimiento.

h. Instrumentos para la Capacitación Empresarial

Los instrumentos utilizados para la capacitación como lo son el Plan de Vida, el Sueño de la Vida y el Plan de Negocios se fueron adaptando conforme las promotoras e instructoras fueron teniendo experiencia con mujeres con el perfil requerido por el proyecto.

Respecto al Plan de Negocios debe continuar practicándose y dosificándose para su aplicación según el nivel de las señoras. En este caso, la segunda visita debiera tener en consideración su revisión y actualización, especialmente en lo referente a costos y uso de equipo. Este instrumento de gran valor deben conocerlo las instituciones que se preocupan por la actividad productiva de las mujeres, porque ellos podrían fortalecer su uso.

Otro instrumento importante es el cuaderno o libreta para llevar el registro de sus ingresos, egresos y ganancias en cada producción. Todas saben que deben tenerlo y dicen que lo llevan pero muy pocas lo presentan durante las visitas de seguimiento, una de treinta mujeres visitadas. Esta es una herramienta valiosa que su uso debe convertirse en hábito

i. Personal Técnico del Proyecto

Después de tres años de intenso trabajo, el primero de descubrimientos, de errores y aciertos, el segundo de logros y correcciones a la metodología y formación del personal y el tercero de mayores aciertos, parece que cuando empieza a caminar todo el proyecto se termina. Este proyecto da para más, recién el equipo aprendió el “know how” y ya estaban caminando de manera sistematizada y coordinada, cuando el proyecto termina. Las metas propuesta para este proyecto se alcanzaron pero quedó personal altamente capacitado que puede llevar este beneficio, ahora sí con más seguridad de éxito, a más mujeres del altiplano de Guatemala.

La capacitación programada para el personal técnico fue brindada en su totalidad y la contratación de Kiej de los Bosques para el acompañamiento del Proyecto fue determinante para los logros obtenidos a través de procesos de reflexión constante sobre sus prácticas en el campo.

j. Manejo de Personal y Descripción de Funciones

Desde el 2012 el personal que se integró al proyecto fue estable. Factor que permitió que el proyecto diera sus mejores resultados. La rotación de personal ya no volvió a afectar al proyecto. El proceso de inducción/incorporación del personal toma tiempo. Contar con un Documento en que se describan los objetivos y funciones de los puestos de una pequeña estructura funcional puede ayudar a facilitar la incorporación de nuevos miembros a

proyectos como éste. En ese documento se establecen las actividades, tareas y perfil que deben tener las promotoras para ser seleccionadas como tales y otros puestos que en este caso no estaban claramente definidos, como promotora pero administrativa y una persona del grupo que también fue apoyo administrativo, finalmente 3 fueron las promotoras que tuvieron a su cargo la administración y gestión de los grupos en el campo.

Un factor clave de éxito de este proyecto fue la coordinación del Proyecto quien estuvo involucrada y comprometida durante los tres años del proyecto.

k. El Marco Lógico

La revisión del mismo fue importante por ser el documento guía del proyecto. Por lo general se elabora como la propuesta de qué, cómo, en qué condiciones, indicadores para lograr los objetivos. Una vez iniciado el proyecto fueron surgiendo detalles y diferencias marcadas por el trabajo de campo y que si no se interpretan y ajustan al Marco Lógico puede apartarse de la forma de conducción del proyecto a como estaba establecido. Por lo tanto, éste se hizo del conocimiento de todo el personal clave en las actividades; lo revisaron en el último año para hacer los ajustes necesarios y mantener la visión de proyecto. A pesar de ello, al evaluarse al final no pudo establecerse claramente si se alcanzaron algunos objetivos o no, especialmente lo relacionados con el objetivo global de mejorar los ingresos de las mujeres.

11. Recomendaciones

a. Determinar el Perfil de la Participante

Al describir el perfil de la participante es importante detallar más las características esperadas en base a los resultados esperados por el proyecto. Para este proyecto pudo observarse una ambigüedad entre ser “de escasos recursos” y a la vez tener experiencia en un negocio y contar con habilidades de producción. Dado que las mujeres de “escasos recursos” en Guatemala han sido excluidas, no cuentan con negocio y sus habilidades son limitadas. El proyecto está diseñado para atender mujeres con un mínimo de recursos: experiencia en el ramo, manejo de equipo, algún tipo de capacitación y experiencia previa en actividades productivas. Esto debe tenerse claro con las instituciones que refieren grupos, en la etapa preparatoria de las mujeres a participar.

b. Promoción y Convocatoria de Instituciones

Este fue un elemento crítico en el proyecto, debido a la dificultad primero de determinar las instituciones que trabajan con mujeres con el perfil necesario para el éxito del proyecto y después lograr el compromiso y el apoyo institucional a las mujeres participantes, ya que el mismo es básico para los objetivos pretendidos por el proyecto y este apoyo se logra únicamente con **instituciones que tienen programas cuyos objetivos coincidan con los del proyecto.** Hay instituciones con énfasis en el desarrollo de actividades productivas; otras apoyan iniciativas empresariales; otras tienen programas de crédito. La estrategia es

mostrar cómo el proyecto es un componente fundamental de los respectivos programas que las instituciones tienen para el desarrollo de la mujer.

c. Continuidad del Proyecto a través de Apoyo a las Mujeres Capacitadas

Como producto de la evaluación parcial se recomendó realizar alianzas que se establecieran con las instituciones por lo menos los siguientes aspectos:

1. Selección de mujeres participantes de acuerdo al perfil establecido, línea de base de las participantes. Etapa de preparación de las participantes previo a la capacitación en Las Gravileas
2. Visita por parte del proyecto (1ª. Visita promotora) para establecer el nivel de las participantes y su potencial
3. **Plan de apoyo posterior a la capacitación a las mujeres participantes**
4. **Retroalimentación sobre resultados observados en las mujeres participantes**

De los rubros anteriores en el proyecto las instituciones lograron cumplir con los 2 primeros, no hay evidencia de los últimos dos, cuyo objetivo era asegurar la continuidad de los resultados del proyecto y la apropiación del mismo por parte de las instituciones beneficiadas. Pudo observarse que algunas organizaciones sí percibieron estar recibiendo beneficios con el proyecto ya que contribuía a mejorar sus propios resultados, esto refleja la valoración que hicieron del mismo y que mantendrán seguramente el impulso emprendedor de las mujeres para mantener sus buenos resultados. En este aspecto es importante recalcar que la organización participante debe reconocer que recibe beneficios con el proyecto y que contribuye al alcance de sus objetivos institucionales. Próximos proyectos deben contemplar este aspecto en la selección de las instituciones para establecer alianzas.

Además de la relevancia que tiene el perfil de las mujeres para participar en este proyecto también la selección de la institución cobra alta importancia. Considerando que las mujeres ya están capacitadas técnicamente y con herramientas para la administración de su micro empresa, es importante que tengan reforzamiento de lo que recibieron dado que quizás es la primera vez que lo están usando. Por ello es fundamental que **los asesores o promotores de las organizaciones que refirieron a las participantes conozcan del proyecto y las apoyen en estos aspectos**, asimismo que los objetivos de ambas instituciones sean comunes o congruentes en cuanto a mejorar la productividad de las mujeres.

Las instituciones que actualmente dan seguimiento en las actividades productivas de las mujeres son aquellas que les beneficia en el cumplimiento de sus objetivos y que se sienten beneficiadas al mejorar las actividades productivas de sus asociadas.

d. Digitalización de la Información del Proyecto

El Proyecto logró digitalizar la mayor parte de la información. A través de la misma es posible determinar la cantidad de participantes su ubicación, el proyecto en que

participaron, sus promotoras, fechas de capacitación. Para efectos de **la Evaluación final de resultados sería necesario contar con información sobre sus edades, estado civil, situación antes y después especificada en el Marco Lógico, a efecto de análisis y proyección de las posibilidades del proyecto, así como también su uso para proyectos similares actuales y a futuro de Gravileas es de utilidad.**

El análisis de variables causa y efecto pueden ayudar a determinar una ruta de capacitación y apoyo según las condiciones de las mujeres participantes.

e. Comunicación con las Mujeres Capacitadas

Se logró establecer una línea de comunicación con las mujeres capacitadas después de la capacitación y de las visitas de seguimiento. Las señoras aseguran que llamaban sin ninguna dificultad a las promotoras o instructoras del programa para resolver sus dudas. Aún ahora que el proyecto ya ha finalizado tuvo oportunidad de hablar con las promotoras quienes indican que las señoras les siguen llamando para hacer consultas e invitarlas a que vayan a verlas producir. **Pueden organizar una red vía teléfono con contactos principales y secundarios.**

f. La Medición de Cuando Se Alcanzan Los Resultados

El proyecto deben contar con herramientas que le permitan ir determinando el avance en cuanto al logro de los resultados. La falta de experiencias documentadas del tiempo que lleva la incorporación de las mujeres al mercado en Guatemala, hace que pensemos que es posible medir las mejoras en su ingresos en un corto plazo, como lo plantea el Marco Lógico. El problema es que en 6 meses difícilmente se verían los resultados en quienes están iniciando un negocio, y las visitas de seguimiento programadas para los primeros grupos sí se pudieron realizar 6 meses después lo que permitía ver si habían tenido una producción constante o estable, sin embargo los últimos grupos capacitados fueron visitados una semana o quince días después de la capacitación, lo que si bien ayudaba para que empezara a producir rápidamente no permitió ver si van a continuar en el tiempo. Esto requiere de al menos una visita un año después de los eventos de capacitación, para medir el impacto en las familias de las mujeres que han participado en el proyecto.

La recomendación es hacer proyectos como estos con una duración al menos de 6 años que permitan registrar los progresos y mejora en la calidad de vida de las mujeres a través de la mejora de sus ingresos.

g. Vinculación Con Otras Instancias que Promueven Negocios

Los esfuerzos de vinculación realizados después de la evaluación parcial permitieron que instituciones con objetivos más afines al proyecto participaran en el mismo. Según referencia de las promotoras esto facilitó enormemente el trabajo ya que el interés, estructura, orden y apoyo que estas instituciones mostraban permitió que las mujeres participantes casi en un 100% produjeran y aplicaran lo aprendido en la capacitación.

h. Ferias

Las ferias es un medio valioso para captar la atención pública y de las mujeres con potencial de emprendimiento. Las ferias organizadas por Gravileas beneficiaron a algunas productoras del proyecto. El esfuerzo y recursos invertidos en la misma a criterio de esta consultoría fueron más que los beneficios recibidos, a pesar de que los costos fueron compartidos institucionalmente. Por ello **sí se valora la orientación hacia las productoras de buscar la forma de participar ferias comunitarias. Esto sí ha facilitado la exposición y promoción de los productos de las señoras y el costo ha sido por parte de la municipalidad u otras organizaciones dedicadas a esta actividad.**

12. Auditoría de Indicadores sobre las actividades realizadas

VERIFICACION DE INDICADORES

A continuación se describe la forma en que los objetivos fueron alcanzados por el proyecto y el nivel de logro de los indicadores.

El Proyecto:

OBJETIVO GENERAL: Mejora de la calidad de vida de mujeres de escasos recursos del área rural del Altiplano guatemalteco.

OBJETIVO ESPECIFICO: Generación de ingresos para 1.020 mujeres rurales del Altiplano Occidental en Guatemala.

Resultados esperados e indicadores, con fuentes de verificación:

RI. Capacitación:

- a. **1.020 mujeres asisten a la capacitación en diversos niveles en: las 5 áreas técnicas del proyecto (hostelería; panadería comercial; Repostería comercial; dulces típicos, jaleas y mermeladas; Textiles (corte y confección, tejido de telar de cintura, bordados, etc.)**
- Acta de inicio de cada taller, especificando el área de capacitación; nombre de cada participante y lugar de origen c/beneficiaria. **98%**

Se realizaron 28 Eventos en el año 2012, y 40 eventos de capacitación en los años 2010 y 2011, los cuales están asentados en las 68 actas correspondientes. Las primeras 48 en libro de actas y las subsiguientes en forma impresa ya utilizando un formato digital que facilitó la elaboración de las mismas. En ellas aparece anotado el nombre y lugar de origen de cada participante y firmadas por las participantes. Totalizan 1,019 participantes en los 68 talleres. Contienen la firma de las instructoras y promotoras participantes en cada evento. Las actas contienen la fecha de inicio y fin de la actividad, nombre de las participantes, instructoras, promotora responsable del grupo, detalle de las actividades realizadas, indicando qué recetas realizaron y especificando el área de capacitación. Planilla de asistencia diaria a cada taller firmada por cada beneficiaria.

Se tienen 204 listados de asistencia, uno por cada día de capacitación de los 68 procesos. Los mismos se hicieron por día de participación de las beneficiarias. Hay 68 folders que contienen los documentos y registros de cada una de las participantes en cada Taller. El contenido del folder en que se encuentran estos registros se encuentra en **Anexo 1**. 100%

- Acta clausura cada taller.

Se verificó la elaboración de las 68 actas que contienen el inicio y la clausura de cada evento con las firmas señaladas anteriormente ya que en las mismas actas de inicio del evento se anotó la clausura de los mismos. 100%

- Informe de la instructora de evaluación teórico-práctica y del aprovechamiento y participación de cada beneficiaria.

Se verificó que en todos los expedientes de cada Proceso o capacitación se encontrara el Informe de la Instructora de la evaluación teórico-práctica y del aprovechamiento y participación de cada beneficiaria. 100% de cumplimiento. **(Anexo 2)**

b. Capacitación en formación empresarial rural 5 técnicas/promotoras y 12 técnicas instructoras

- Actas de inicio y clausura de seminario de formación y de las jornadas de apoyo a seguimientos por la AGG/ Kiej de los Bosques, Año 2010- 100%

Se ha revisado y verificado que los Seminarios de AGG durante el año 2010, se realizaron de conformidad al plan de capacitación y esto consta en el libro de Actas del año 2010, documentos enviados en su oportunidad a ONAY en formato digital. Se verificó además a través de entrevistas el cumplimiento a cabalidad de estas actividades. 100%

- Actas de inicio y clausura de seminario de formación y de las jornadas de apoyo a seguimientos por Kiej de los Bosques. Año 2011 y 2012- 100%

Los Talleres de Seguimiento de Kiej fueron celebrados en el Segundo Semestre del año 2011 según se pudo verificar en el libro de Actas del año 2011, siguiendo el formato de acta adoptado en el año 2010 y que ONAY ya tiene copia del mismo.

Se revisó el acta de inicio y clausura del seminario de formación de Kiej de los Bosques cuya duración fue de 1 día el 20 de junio del año 2012, con la participación de 17 participantes entre instructoras y promotoras. 12 instructoras y 5 promotoras.

En los registros del libro de actas del 2012 se obtuvo la información que se detalla a continuación:

1. **Capacitación de 1 día Kiej de los Bosques.** Un día completo y otro medio día de seguimiento . Seguimiento ajustes y clausura de los cambios que habían hecho. El 20 de junio se realizó una reunión de Kiej de los bosques con duración de un día (8:30 am hasta las 19:00 horas) en que se abordaron los temas siguientes: Andragogía, Modelo de Aprendizaje como Herramienta para el diseño de programas y cursos con adultos, el plan de negocios en el diseño de programas de Capacitación, diseño de planes de capacitación intensivas, desarrollado específicamente para el Programa Socioeconómico de Generación de Ingresos para mil veinte mujeres del ámbito rural del Altiplano de

Guatemala con el cofinanciamiento de Fundación la Caixa, Fundación Onay y Fundación Fabre. Se hicieron cambios a la planificación y metodología.

2. **Medio día de seguimiento Kiej de los Bosques.** El 5 de septiembre revisaron las planificaciones y se dio Vo. Bo. a todo lo realizado. Esta actividad se realizó ad honorem no como parte del contrato que tenía Kiej de los Bosques con Gravileas. La facilitadora asesora manifestó su complacencia por los progresos que tuvieron las promotoras en la selección de las mujeres que participaron en el proyecto y el manejo de la metodología. En el evento de Lideresas pudo ver la mejora del perfil de las mujeres que asistieron a la actividad del 2012 al del año anterior. Determinó que hubo una mejor selección de mujeres que participaron en el proyecto. Esta actividad de seguimiento fue con resultados positivos y dieron sugerencias de mejora en algunos aspectos de los procesos.

c. Consolidación y actualización técnica de 12 instructoras en áreas técnicas

- **Listados de asistencia de instructoras a seminarios mensuales de actualización – 100%**

Durante los años 2010 y 2011 se realizaron 15 capacitaciones a las instructoras y promotoras del proyecto las cuales se verificó la realización de las mismas en conjunto, mediante los listados de asistencia de Intecap, Ministerio de Economía. Las instituciones que ofrecieron la Capacitación fueron:

- Ministerio Economía
- Intecap
- ACOE
- Empresa distribuidora de Hornos Equipasa
- Empresa de Arreglos Florales El Oasis

En conjunto:

- Intecap: Temas de Educación de Adultos y Metodología Andragógica a emplear en la capacitación
- Humano

Para el año 2012 se verificó la realización de Capacitación Técnica a través de las Actas registradas en el libro de Actas 2012 y los listados de asistencia a las mismas.

1. **Las reuniones mensuales** Tuvieron sesión cada mes con la directora de proyecto, la coordinadora de cursos y su asistente. Se discutieron todos los problemas que las instructoras y promotoras afrontaron durante el mes y dieron soluciones a los mismos, tanto en cursos regulares de Gravileas como los cursos correspondientes al Proyecto. Las realizaron de enero a mayo en las que participaron las 6 instructoras (que se quedaron a cargo de cursos intensivos) más la coordinadora y las 5 promotoras con la directora de proyecto. En estas reuniones se resolvieron problemas y calendarización de actividades del mes y semana para cada promotora. También se dieron charlas de capacitación y reflexión en cada una de estas reuniones. **(Anexo 3)**

2. **Cursos de Capacitación Técnica de AGTEC.** Impartieron una capacitación Técnica sobre envasados a Instructoras.

Proyecto AGTEC- Instituto Borlaug-Universidad de Texas A&M. Se dedica a apoyar proyectos de agricultura y a promover el consumo de los productos que cultivan las comunidades para mejorar las condiciones nutricionales de la población productora, por ello al realizar la alianza con Gravileas, solicitaron capacitaciones que incluyeran recetas con las verduras producidas en la comunidad en que se iba a trabajar. Para ello en la primera visita de las promotoras siempre incluyeron en el diagnóstico, investigar a qué se dedicaba la mayoría de la población y los productos más comunes en la misma.

El Proyecto AGTEC/Gravileas fue una Capacitación dirigida a Instructoras de Gravileas.

Agosto 2012 Responsable : Ing. Ingrid García.

Se realizaron 7 capacitaciones Técnicas que se realizaron en los meses de julio y agosto del 2012 de la manera siguiente:

No.	FECHA	CAPACITACIÓN	OBSERVACIONES
1.	11.07.12	Buenas Prácticas De Manufactura	7 participantes
2.	18.07.12	Mermelada de Berenjena Berenjena en escabeche	7 participantes
3.	23.07.12	Chiles ajés en dulce Cebolla caramelizada	7 participantes
4.	30.07.12	Manejo adecuado de alimentos (temperaturas) Tiempos de Vida de los Alimentos	7 participantes
5.	1.08.12	Mermelada de Café Planificación Soya	7 participantes
6.	6.08.12	Concentrado, mermelada y jalea dura de frutas Mermelada de lima o limón	7 participantes
7.	8.08.12	Mermelada de Tamarindo Mermelada de Mango	7 participantes

Algunas de estas capacitaciones fueron realizadas en las instalaciones de Gravileas y otras en Ixoq' también de ACOE.

Asistieron las 7 instructoras que al final de proyecto fueron asignadas para los cursos intensivos. De acuerdo a las listas de asistencia correspondientes, atendieron el área de repostería, panadería y refacciones en los Cursos de este Proyecto, además ellas fueron quienes el último año apoyaron las capacitaciones de este proyecto:

1. Gloria Baeza de Gómez
2. Mónica Elizabeth Anleu
3. Aracelly Carrillo Paredes
4. Delia María López de Xicay
5. Sandra de Hernández
6. Silvia Argueta de García
7. Mayra Leticia Alvarado

d. Las lideresas de cada grupo asisten a seminarios de formación empresarial rural.

- **Acta de inicio de seminario formación empresarial para lideresas. 100%**

Durante el año 2011 se realizó un taller para lideresas:

Se ha verificado en el libro de actas del proyecto y en el informe del Taller donde está incluida la planilla de asistencia de participantes debidamente firmada que 30 lideresas han participado en el taller de formación empresarial implementado por la institución Kiej de los Bosques los días 24 y 25 de Agosto del 2011.

Asimismo un año después los días 22 y 23 de agosto del 2012, se realizó el taller de Formación Empresarial dirigido a 35 lideresas de los Grupos capacitados por Gravileas. El mismo fue impartido por facilitadoras de Kiej de los Bosques. Las participantes que asistieron y su procedencia. **(Anexo 4).**

Los temas abordados en día y medio de taller fueron:

1. Nuestro papel como generadoras de Desarrollo
2. Cómo funciona el cerebro
3. Taller de Sueños
4. Cómo Aprendemos
5. Teoría del cambio
6. Taller de Ventas
7. Plan de negocios para mes de septiembre

La tarea de las lideresas era replicar el taller recibido, sin embargo si bien participaron 35 lideresas hubo 2 ó 3 en algunas oportunidades que pertenecían al mismo grupo, lo que dejó sin representar a más grupos. Algunas de ellas comentaron con sus grupos cómo utilizar los días festivos para hacer un Plan de venta de productos y estando cerca del 15 de septiembre algunos grupos se decidieron a producir.

Para prepararlas a ellas para realizar una réplica de lo aprendido es necesario brindarles más herramientas y preparación así como un acompañamiento por parte de las promotoras o la organización.

- **Diplomas de participación a lideresas en seminario de formación empresarial. 100%**

Se entregaron diplomas a todas las lideresas participantes en cada uno de los eventos. Así como a todas las participantes en los talleres del Proyecto. **Anexo 4.**

12.1. RESUMEN DE RESULTADO 1 Capacitación : Objetivos Específicos Alcanzados.

- a. 1.020 mujeres asisten a la capacitación en diversos niveles en: las 5 áreas técnicas del proyecto (hostelería; panadería comercial; Repostería comercial; dulces típicos, jaleas y mermeladas; Textiles (corte y confección, tejido de telar de cintura, bordados, etc.)

Existe evidencia de que 1,019 mujeres asistieron a la capacitación en las 5 áreas descritas en los rubros anteriores. Considerando 4 mujeres repetidas en el listado .

99.5% de cumplimiento de los indicadores

- b. Capacitación en formación empresarial rural 5 técnicas/promotoras y 12 técnicas instructoras

Existe evidencia de cumplimiento de este indicador habiendo realizado capacitaciones de formación empresarial en el año 2010 con la Asociación de Gerentes de Guatemala, AGG y en el año 2011 y 2012 con Kiej de los Bosques de acuerdo al detalle del rubro respectivo.

100% de cumplimiento de los indicadores

- c. Consolidación y actualización técnica de 12 instructoras en áreas técnicas
Se realizaron capacitaciones Técnicas durante los 3 años del proyecto para las Instructoras sólo durante el año 2012 se realizaron 7 capacitaciones Técnicas de actualización y ampliación de conocimientos y habilidades. Existen todas la evidencias detalladas en el rubro respectivo.

100% de cumplimiento de los Indicadores

- d. Las lideresas de cada grupo asisten a seminarios de formación empresarial rural.
Los Medios de Verificación indican que se cumplió con el indicador ya que se realizó un seminario de Formación para el grupo de lideresas cada año. La finalidad era que cada lideresa del grupo lo replicara en su grupo, sin embargo no todos los grupos estuvieron representados lo que impidió que todas replicaran en todos los grupos. Aún así basados en los medios de verificación puede decirse que el nivel de cumplimiento del indicador fue de:

100% de cumplimiento de los Indicadores

R2. Producción

a. **1020 mujeres reciben al finalizar su curso de capacitación intensiva un kit conteniendo equipo menor e insumos como incentivo para el inicio de su producción**

- Planilla con los nombres de las 1,019 beneficiarias, con número de cédula, dirección y teléfono, firmada por las beneficiarias que recibieron el capital semilla (kit)

Se revisó el listado de las 1,019 beneficiarias con su número de cédula, dirección, teléfono y firma o huella digital como muestra de haber recibido el kit. **(Anexo 5)**

La Planilla con los nombres No. de Cédula, dirección y teléfono y firma de cada beneficiaria que recibieron el capital semilla (kit), se encuentra en el expediente individual de cada Proceso. **(Anexo 1)**

- Facturas contables que respaldan la compra del equipo menor e insumos que integran el capital semilla (kits).

Se revisaron las facturas que respaldan las compras de los utensilios y equipos que contienen los kits. El control de estos registros se realiza en la Oficina Central de ACOE.

Las facturas son auditadas cada año y enviado el informe de Auditoría a la Caixa. Cada factura detalla la compra y en un cuadro de registro se indica para qué proceso servirán los mismos. La compra coincide exactamente con el número de participantes.

b. **612 (60%) se incorporan al proceso productivo con artículos y/o servicios de forma estable.**

- Archivo de cada promotora conteniendo las hojas del proyecto de vida y/o plan de negocios de las beneficiarias.

El proyecto cuenta con 68 expedientes 1 por cada uno de los procesos que incluye el expediente de cada una de las beneficiarias de ese proceso. Una copia del Plan de Vida y Plan de Negocio de cada participante se queda en el folder y una copia se llevan a su casa. **(Anexo 1)**

- Registro de visitas ex post, in situ lugar, fecha, hora-, firmada por la promotora y las beneficiarias visitadas.

En cada expediente de cada proceso se encuentra la Ficha de Seguimiento que se hizo a cada una de las participantes en el proceso. La misma contiene la información descrita anteriormente. **(Anexos 1-3. Seguimiento).**

- Ficha técnica de seguimiento de cada beneficiaria. Fotografía de la visita identificando lugar y fecha.

Existe un archivo virtual clasificado por cada uno de los 68 procesos en que se presentan fotos de cada parte de cada Proceso del 2012. Ej.:

1. **Visita Previa.**
2. **Capacitación:** Bienvenida, Proyecto de Vida, Plan de Negocios, etc.
3. **Visita de Seguimiento. (Anexo 6)**

c. 408 (40%) producen esporádicamente y se insertan paulatinamente en el mercado.

- Registro de visitas ex post, in situ- lugar fecha, hora- firmado por la promotora y las beneficiarias que no se han incorporado al proceso productivo de forma estable. Ficha técnica de seguimiento que ilustra su incorporación paulatina.

El expediente de cada proceso incluye en la Ficha de seguimiento detalles de ambas visitas, en donde documentan la cantidad de producción que tienen, la frecuencia, el tipo de producción de qué forma la producen de forma individual o asociada. Forma de financiamiento e inversión, mercadeo, Proyecciones de producción. Por cuestiones de efectividad se citó a las señoras en grupo aunque trabajaran de forma individual, se atendió a cada una en forma individual y se les preguntó sobre su situación de producción y venta, en ese momento se determinó su situación para darle seguimiento en la última visita. La inserción paulatina se determinó si iban aumentando su producción, venta y utilidades. Es poco tiempo para hablar de una inserción paulatina en el mercado. Sin embargo sí el 40% se está insertando paulatinamente. **(Anexo 6)**

- Las fichas técnicas de cada beneficiaria están disponibles en el archivo de cada promotora.

Efectivamente cada Promotora tiene los expedientes asignados en un folder con colores diferentes por promotora. La documentación está en orden y totalmente disponible. Se encuentra la información de la beneficiaria y su desempeño desde el principio del proyecto (visita previa) hasta la 3ra. Visita de seguimiento. **(Anexo 1)**

- Los informes de las promotoras están disponibles en el archivo de la coordinación del proyecto.

Hay 68 folders con el contenido mencionado anteriormente con colores diferentes por promotora, los cuales están claramente clasificados con el número de proceso correspondiente. **(Anexo 1)**

12.2. RESULTADO 2. Producción : Objetivos Específicos Alcanzados.

Al finalizar el Proyecto se contabilizó la situación de productividad de las mujeres capacitadas y se les clasificó de la manera siguiente:

Cantidad de beneficiarias productoras según distintas categorías: Estable (Utilidad, Volumen y Frecuencia produce de manera constante), Esporádica I (produce 1 o 2 veces a la semana) y Esporádica II (produce 1 o 3 veces por mes)

Estable	Esporádica I	Esporádica II	No encontradas	Total
603	187	220	9	1,019
59%	18%	22%	1%	100%

- a. 1020 mujeres reciben al finalizar su curso de capacitación intensiva un kit conteniendo equipo menor e insumos como incentivo para el inicio de su producción

99.5% de cumplimiento de los indicadores

- b. 612 (60%) se incorporan al proceso productivo con artículos y/o servicios de forma estable.
Existe evidencia de incorporación de 603 mujeres o sea el 59% se incorporaron de manera estable.

98% de cumplimiento de los indicadores

- c. 408 (40%) producen esporádicamente y se insertan paulatinamente en el mercado. Hay evidencia de 407 mujeres que producen de manera esporádica en dos niveles. No se determinó si para negocio o para consumo del hogar. Lo que faltó definir es cómo debe interpretarse lo de paulatinamente.

100% de cumplimiento de los Indicadores

R3. Comercialización

R3.OEI:

- a. **1,020 mujeres elaboran, asesoradas por las promotoras, un proyecto de vida y/o plan de negocios que sirva de guía para su incorporación al mercado.**

- Archivo de cada promotora conteniendo las hojas del proyecto de vida y/o del plan de negocios de las beneficiarias.

El 100% de los expedientes incluyen la información de todas y cada una de la participantes en ese grupo. Cada folder cuenta con el Plan de negocios y el Proyecto de Vida de cada participante, los cuales fueron fotocopiados de tal manera que el original permanece en el expediente y la fotocopia se la llevó cada participantes en un folder. La utilización de los mismos para su emprendimiento necesita ser reforzado.

- b. **612 (60%) se incorporan al mercado. Se fomenta la asociatividad y se consolidan 15 grupos solidarios de producción.**

- Registro de 4 Visitas ex post, in situ - lugar, fecha, hora, firma de beneficiarias visitadas- para dar seguimiento a su incorporación al mercado y sus iniciativas de asociatividad que culminan en grupos solidarios de producción. Fotografía de la visita identificando lugar y fecha.

Existen registro de 3 visitas por grupo en donde cada una de las asistente firma. Sin embargo en algunos grupos se realizaron 4 visitas considerando la necesidad de reforzar algunos aspectos importantes del negocio, Ejemplo: Rincón Chiquito, Ixim Achí y otros en forma individual ya que no habían asistido a la visita y las llegaban nuevamente a buscar a sus casas. A veces también fue necesario realizar dos visitas previas ya que al regresar a su comunidad las señoras cambiaron de opinión sobre el contenido de la capacitación. También se realizó una visita inicial con la organización que apoya al grupo para establecer objetivos comunes y detallar las características de la actividad y del proceso en su totalidad. O sea que efectivamente se hicieron 4 visitas y a veces más por grupo considerando que la primera fue para establecer contacto y clarificar el compromiso de la Institución en su participación en el proceso.

Cuentan con un archivo virtual con las fotografía de cada grupo en cada una de las partes del proceso, se presentan por cada grupo de Capacitación allí se indica la fecha, el lugar y hora de la visita. El proceso de asociatividad es un proceso que requiere ser más fortalecido ya que probablemente por aspectos culturales no es fácil lograr esto en un corto plazo, a menos que sean grupos ya formados que tengan años de trabajar de esa manera como sucede con los grupos solidarios o bancos comunales de las microfinancieras, cooperativas o bancos que les ha llevado años para lograr ese nivel de asociación entre las mujeres.

- Ficha técnica de cada beneficiaria en donde consta su incorporación al mercado y el registro de asociatividad con 2 ó 3 productoras más para formar grupos solidarios de producción, nombre de las socias; áreas de producción; convenio de asociatividad.
- ✓ Cantidad de beneficiarias que se han asociado con otros miembros de la comunidad para producir.

Vecinas	Grupo asociado	No se han asociado	No encontradas	Total
27	230	753	9	1,019
2.5%	22.5%	74%	1%	100%

Se fomenta el asociacionismo y se consolidan 19 grupos solidarios de producción de julio 2010 a diciembre del 2,012. Estos son que ya tienen directiva. Arriba tomamos también a las señoras que producen dos o tres beneficiarias se toman como grupo asociado.

En este rubro debe mencionarse que las beneficiarias fueron quienes decidieron su forma de producir, ya fuera de forma individual o asociada. La mayoría 76% están produciendo individualmente. Su forma de producir es todavía de subsistencia lo que no favorece que puedan acceder a registros o convenios de asociatividad más formales. El tiempo de contacto con los grupos no permitió establecer vínculos sólidos para facilitar la asociatividad, el proyecto debe contener otros componentes orientados específicamente a fomentar la asociatividad. Los grupos que trabajaron de forma asociada lo hicieron por las razones siguientes:

- ya estaban asociadas anteriormente
- complementar habilidades ej.: una produce y la otra vende
- Altos requerimientos de la producción
- Temor a producir o vender solas
- Algunas no tenían las condiciones y alguna sí, para ayudar a sus compañeras
- Para no competir entre ellas
- Para expandir el mercado
- Para ayudar a otras mujeres con menores condiciones
- Para compartir habilidades y fortalezas de cada una.

Aunque no trabajen asociadas ya establecieron una relación o vínculo que les permite dar y solicitar ayuda para producir y comercializar entre ellas o con ellas en situaciones especiales como pedidos grandes en que llaman a sus compañeras para poder cumplir o que necesitan ayuda. Para conformar un grupo solidario es necesario tener todo un proceso de capacitación adicional y más visitas a cada uno de los grupos relacionada con este tema, por ello la conveniencia de contar con mujeres con experiencia previa de participación en otros grupos.

No hay evidencia de convenios de asociatividad. Sin embargo los grupos solidarios que ya trabajan de esa forma para las organizaciones aliadas sí cuentan con una formalización

que incluye estos convenios, se conforman junta Directivas y funcionan con una estructura formal, esto debe mencionarse que es producto de un trabajo específico de mucho tiempo y que es condición para recibir créditos o ayuda específicas cuyo requisito es la asociatividad. Si bien las productoras trabajaron en grupo fue por necesidad del equipo ejemplo un horno industrial para panadería, que sólo hay uno para todo el grupo y eso les hacía reunirse aunque no todas tenían pedidos ni producirán juntas. 19 grupos producen de esa manera pero no todos son formados producto de la capacitación o actividad productiva la mayoría tiene antecedentes de estar formado antes de venir a la capacitación lo que garantizó de mejor forma que produjeran juntas o mantuvieran vínculos de asociatividad.

c. Se organizan 2 ferias-exposición y venta de productos típicos y no típicos con la participación del 20% de las beneficiarias cada año. Exposición y venta de artículos elaborados por las beneficiarias.

- Convenios y/o documentos de autorización de las autoridades (alcaldes, gobernación, etc.) para la realización de la feria.

Esta documentación se encuentra recopilada en una carpeta específica con la documentación de las ferias en que las beneficiarias han participado.

Se ha verificado la documentación pertinente para la realización de la primera feria local, celebrada el 18 de septiembre del 2011 en el Convento de Capuchinas de la ciudad de Antigua Guatemala. Los documentos debidamente firmados y autorizados son:

- Providencia No. 765/2011/srp del Alcalde Municipal
- Solicitud y Contrato para la realización de la feria suscrito con el Conservador de la Ciudad en representación del Consejo Nacional para la Protección de la Antigua Guatemala y ACOE

El expediente con la documentación de la primera feria local será adjuntado en el Tercer informe semestral (Julio-Diciembre 2011).

El esquema para desarrollar la feria tuvo además de la venta:

- Juegos, payasos, exposición, demostraciones de producción, rueda de negocios locales entre material promocional, banner, lugar turístico, compartido con otras mujeres (venta de cuadros), rifas (900 números) se agotaron porque sobrepasó ese número, venta por tickets. A las 2 de la tarde habían vendido, Q17,000 en tickets. Al cierre de las cajas, continuó la venta con efectivo.

La segunda feria organizada por Gravileas contiene los documentos siguientes:

1. GRAVIFES 2012- Feria organizada por Gravileas en que participaron alumnas regulares de Gravileas y las beneficiarias del Proyecto Caixa-Onay-Fabre. Carta del Consejo Nacional para La Protección de la Antigua Guatemala Convento Capuchinas- ellos son quienes autorizan el uso de las instalaciones, Nota de fecha 31 de mayo del 2012.- Firma el Arq. Norman Alfonso Muñiz Urizar, Conservador de la Ciudad.
2. Planificación de la actividad y cronograma respectivo
3. Se crean comisiones para la organización de la Feria en la que participó el personal

fijo de Gravileas. Se realizó in croquis para la colocación de las ventas,

4. Se organizaron las siguientes comisiones: con la participación de 31 personas personal de Gravileas.
 - a. Limpieza
 - b. Refacciones y Cafetería
 - c. Cajas
 - d. Montaje y Evaluación del Evento
 - e. Concurso y Clase Demostrativa
 - f. Rifa

Se realizó el 7 de octubre del año 2012 en la Iglesia de Capuchinas, Ruinas de Antigua Guatemala. Hubo 64 participantes vendedoras y 13 de este proyecto de la Caixa. Vendieron un Total de Q15,715.00.

Realizaron una encuesta de los visitantes, quienes manifestaron su satisfacción y dieron sugerencias de mejora. Quizás la más importante tiene que ver con la necesidad de más publicidad.

5. Documentos de Evaluación de las Comisiones . Cada comisión evaluó la actividad habiendo presentado en el Informe Final la síntesis de las opiniones
6. Informe Final Gravifest 2012: se integraron los resultados del evaluación de las comisiones. Las conclusiones más sobresalientes fueron que la mayoría de productoras vendieron y que perdieron el miedo de vender. Se necesita más divulgación y promoción. Se encuentra en el Informe una Encuesta de las Empresarias: lista de participantes en la feria, lugar de procedencia, Cuánto gastó, Plan de Venta, Cantidad de venta, producto, Costo unitario, Precio de Venta, Total de Venta y Ganancias

- **Cartas/convenios con cada beneficiaria participantes en la feria en donde consten sus datos personales y el o los productos con los que participará en la feria.**
 - El expediente de la feria del 2011 contiene 141 Cartas Convenio de las Beneficiarias Participantes debidamente firmadas.
Planilla de las 141 mujeres participantes indicando el producto con el cual participan, su lugar de procedencia, número de cédula y firma.
 - El cartapacio de Gravifest 2012 incluye las 13 cartas convenio de la participantes en a Gravifest vendiendo sus productos. Lograron participación de 154 productoras de 204 que era la meta. Logro del 75%.
 - En esta ocasión las participantes no pagaron por los stand, se llevó material y equipo de Gravileas, el presupuesto colocado en el proyecto de la Caixa Onay Fabre para la feria fue insuficiente aún y cuando participaron 64, si hubieran sido 210 como estaba establecido en el proyecto el presupuesto y lugar hubieran sido insuficientes y la publicidad también ya que lo vendido tendría que haber sido distribuido entre más vendedoras.
 - También se firmaron 19 cartas convenio con beneficiarias que participaron en ferias locales organizadas por funcionarios o entidades de la comunidad. Fueron 66 beneficiarias que participaron en Ferias locales pero sólo se logró firmar 19 cartas convenios, sin embargo hay fotos de esas participaciones. **(Anexo 7)**
 - Con estas 19 cartas adicionales que participaron en ferias de su comunidad se alcanza un 85% del logro del objetivo.
 - No hay evidencia de participación de los otros grupos.

No	Grupo	Fecha	No. Par	Producto
1.	Ixim Achí	Cada mes ferias en Sololá	5	Textiles
2.	AGTEC Rincón Chiquito	4.4.12	10	Pizzas, atol, pan comercial y magdalena
3.	ADIGUA Panajachel Sta. Catarina Palopó	19.7.12	5	Dulces Típicos (cocadas, canillitas de leche) envasados
4.	ADIGUA Panajachel	19.7.12	7	Trenzas empanadas, pan de banano
5.	AGTEC HierbaBuen	19.4.12	15	Pasteles fríos, magdalenas, donas
6.	ADISLE	13,14,15/9/2 20,21/10/12	11	Textiles
7.	OMM de Zaragoza	14.9.12	5	Pastel zanahoria frío, pizza, mermeladas, carnicas
8.	Fundación Toriello	20,21/10/12	8	Pastel zanahoria, tacos, dobladas, productos con amaranto
TOTAL			66	

- Documento que recoja la experiencia de la feria.

El Proyecto cuenta con un cartapacio que recoge todos los documentos desde la Planificación hasta las evaluaciones e informe de resultados obtenidos de esta actividad. El Indicador del 20% de participación en la feria de las capacitadas en el proyecto de la Caixa-Onay/Fabre no se logró ya que se hubiera requerido de una participación de 210 mujeres en la feria, sin embargo los esfuerzos y recursos que esto hubiera requerido son realmente 4 veces más. A pesar de contar con personal de Gravileas (31 personas) que es personal de planta de Gravileas y de utilizar como se mencionó equipos y materiales de Gravileas, fue necesario solicitar y contar con patrocinios como el alquiler de sillas y mesas que fueron necesarias para los stands.

- Fotografías del evento.

El proyecto cuenta con archivos virtuales de diferentes momentos de las ferias realizadas tanto de las organizadas por Gravileas como de las Ferias de las comunidades en que han participado algunas beneficiarias. **(Anexo 7)**

12.3. RESULTADO 3 Comercialización : Objetivos Específicos Alcanzados.

- a. 1020 mujeres elaboran, asesoradas por las promotoras, un proyecto de vida y/o plan de negocios que sirva de guía para su incorporación al mercado.

99.5% de cumplimiento de los Indicadores

- b. 612 (60%) se incorporan al mercado. Se fomenta la asociatividad y se consolidan 15 grupos solidarios de producción.

98% de cumplimiento de los Indicadores

- c. **Se organizan 2 ferias-exposición y venta de productos típicos y no típicos con la participación del 20% de las beneficiarias cada año. Exposición y venta de artículos elaborados por las beneficiarias.**

85% de cumplimiento de los Indicadores

12.4. RESUMEN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

No.	OBJETIVO	% DE LOGRO
1.	Capacitación	99.8%
2.	Producción	99.2%
3.	Comercialización	94%
4.	TOTAL	97.6%

El nivel de cumplimiento de los objetivos de este Proyecto es de un 98% lo que coincide con los beneficios y el nivel satisfacción expresado por todas las personas que trabajaron en el Proyecto, especialmente las beneficiarias y las instituciones que están esperando contar con más apoyo como el recibido a través de este proyecto durante los años venideros.

Es importante el esfuerzo, dedicación y entrega de este equipo de trabajo que se convirtió en experto en este campo, sin escatimar esfuerzo lograron cumplir con los objetivos de este proyecto cuidando siempre los detalles y anteponiendo la dignidad humana de las participantes.

Principales Actividades del Proyecto:

- **Actividad 1:** Se selecciona y se integra el personal que tendrá a su cargo la ejecución del proyecto; se reanudan contactos y se realiza la promoción del proyecto.

El personal es seleccionado por la coordinadora. Se hace el reclutamiento a través de referencias y entrevista realizada por la coordinadora del Proyecto. Al principio del Proyecto se da rotación del personal quedando únicamente una promotora, el siguiente año se contrata nuevo personal el cual casi en su totalidad termina el proyecto, solamente una persona cambia al final del proyecto. La inducción o incorporación al trabajo se hace en la marcha dado que no se puede parar el proceso. La promotora antigua va capacitando a las nuevas y logran integrar un equipo liderado por la coordinadora del proyecto. 3 de las promotoras se dedican al trabajo de campo y 2 al trabajo de administración junto con la coordinadora. En algunos momentos las promotoras que trabajan en la administración también apoyan y salen al campo con las promotoras. En la evaluación parcial se señala la importancia de que al menos 1 más de las promotoras saliera al campo ya que la relación entre la administración y el trabajo de campo u operación debe ser por lo menos de un 40/60. 40% del personal dedicado a la administración y el 60% a la operación.

La promoción se ha hecho localmente y directa con encargados de grupos de ONG's y autoridades municipales. Se recomendó durante de la evaluación parcial cambiar la estrategia de promoción y contacto con las organizaciones, hacer estos cambios fue fundamental para identificar instituciones con objetivos afines o complementarios y lograr reunir a las mujeres con el perfil requerido para el proyecto.

Para el 2012 se realizó una actividad de promoción a través de convocar organizaciones de desarrollo con quienes podría ser factible realizar una alianza gana-gana. El resultado fue positivo porque se identificó instituciones con las características requeridas que ya tienen grupos organizados con mujeres emprendedoras o por iniciar emprendimientos.

- **Actividad 2:** ACOE – LAS GRAVILEAS pone a disposición del proyecto las aulas-taller debidamente equipadas y los demás espacios físicos para el desarrollo del proyecto y se prepara el material didáctico, compra de equipamiento e insumos.

Todas las actividades se realizaron en aulas de Gravileas con todos los equipos con que se cuenta en Gravileas de muchos años atrás, ya que se dedican a la formación y capacitación de mujeres artesanas. Se dispuso de 7 aulas para el área técnica práctica, 4 para cocina, 2 de corte y confección y 1 para manualidades en general que se utilizó para velas y bisutería. Todas las de cocina cuentan con hornos industriales en cada una de ellas y en las de corte y confección con máquinas de cocer eléctricas y para bordado tienen máquinas de pedal. Contaron también con 2 aulas para la capacitación del área empresarial en donde hicieron sus planes de negocio y proyectos de vida así como actividades de gestión empresarial.

- **Actividad 3:** Se inicia el programa de formación de instructoras para el desarrollo rural empresarial (5 técnicas; 12 instructoras) Asistencia técnica a cargo de la Asociación de Gerentes de Guatemala, Año 2010 y por Kiej de los Bosques, Año 2011 y 2012.

En 2010 y 2011

La temática sobre desarrollo rural empresarial ha sido cubierta con los talleres de AGG en el 2010 y los Talleres de Kiej de los Bosques en el 2011.

En el año 2012 se seleccionó específicamente a 7 instructoras para que se dedicaran específicamente a estos procesos que llamaron “intensivos” en Gravileas. Ellas fueron quienes participaron más activamente en los diferentes procesos como instructoras. Y quienes participaron en los talleres de formación.

En 2012:

1. Capacitación de 1 día Kiej de los Bosques, sobre Andragogía, Diseños de Programas y Cursos con Adultos, Modelo de Aprendizaje del Dr. Kolb, Plantilla de Diseño de Programas, Plan de Negocio, Diseño de una actividad y su material. Rompecabezas.. Pensum Completo.
2. Reuniones mensuales en que se abordaron temas de apoyo para las actividades andragógicas que realizan con los temas señalados anteriormente.
3. 7 Talleres Técnicos con AGTEC, sobre diferentes actividades Técnicas de productos que enseñaron a las beneficiarias.
4. Seguimiento con Kiej ad honorem, para evaluar los resultados de los cambios implementados y dar retroalimentación entre todas al respecto.

- **Actividad 4.** Se imparten 68 talleres de capacitación: 12 en 2010; 28 en el 2011; 28 en el 2012

Existe evidencia completa de la asistencia y participación de las mujeres en estos talleres. Los talleres han sido impartidos de conformidad a como está establecido en la propuesta de proyecto. Se realizaron 68 talleres de capacitación cumpliendo con los estándares establecidos con anterioridad.

Los contenidos de los diversos talleres se han basado en los requerimientos de los diversos grupos, con cierta preferencia por algunos temas tales como Envasado y Dulces típicos y Pastelería y Repostería.

Todas las personas verificadas en el listado efectivamente participaron en algún proceso del proyecto. Se visitaron por lo menos 8 grupos de aproximadamente 10 a 15 personas cada uno y todas las asistentes habían participado en las actividades de capacitación y se entrevistaron telefónicamente más de 50 participantes y todas confirmaron su participación.

- **Actividad 5.** Se brindan servicios de alojamiento y alimentación a las beneficiarias, para facilitar su asistencia a los talleres de capacitación.

Todos los cursos cuentan con la disponibilidad de al menos 32 camas con sus respectivos servicios sanitarios. El centro cuenta con servicio de comedor/restaurante y está equipado con cocina para atender más de 50 comensales.

Por razones de logística y demanda de atención de los grupos, se ha determinado capacitar un grupo de 15 participantes a la vez. Es común que en los grupos asistan

mujeres con hijos menores que deben acompañarles, por lo que se habilitan camas extras y alimentación según se necesite.

También hay casos en que mujeres participantes viven relativamente cerca del Centro Las Gravileas y se trasladan a sus hogares para dormir.

Las instalaciones son cómodas y de calidad, que las participantes se sienten apreciadas y consideradas y a veces en mejores condiciones que su propia casa, elevando así su autoestima.

Las participantes refieren con mucho agrado la forma en que fueron tratadas durante su estancia para las capacitaciones.

- **Actividad 6.** Se conceden ayudas de transporte (75% del valor del pasaje) a las beneficiarias.

Se preguntó a las participantes para la verificación del cumplimiento de este aspecto y fue positivo. Todas recibieron ayuda de transporte del 75% del valor del pasaje. Hay actas con las firmas y recibos que respaldan el cumplimiento de esta actividad.

A todas las mujeres participantes se les reintegra el 75% del valor del pasaje de acuerdo al costo desde su lugar de origen. Se ha verificado la firma en las planillas de las participantes. Estas planillas se encuentran en los Folder de Proceso de Capacitación. La organización del transporte la hace la ONG/institución que ha referido el grupo. Se dan dos casos: Contratación de transporte colectivo y transporte individual.

- **Actividad 7.** Cada beneficiaria define un plan de negocios individual, asistida por una técnica/promotora. Se definen estos puntos por escrito (ficha técnica de seguimiento).

Hay copia del Plan de negocio de cada beneficiaria participante en original en el folder de cada proceso. También se preguntó en las visita de seguimiento y algunas productoras llevaban los costos de sus productos que fueron solicitados por la promotora, así como la utilidad obtenida como parte del Plan de Negocio. También se preguntó a las beneficiarias entrevistadas y en las entrevistas por teléfono al respecto de los Planes de negocio y el 100% confirmó tenerlo y haberlo utilizado sobretodo para los costos y saber cuánto ganaba. De las mujeres entrevistadas sólo una indicó no estar utilizando para nada la capacitación aunque sí para consumo del hogar. Hay otro caso de una señora que produce poco pero consiguió trabajo por la capacitación de repostería y pastelería que fue a recibir.

- **Actividad 8.** Las técnicas/promotoras realizan seguimiento a las beneficiarias-in situ;- entregan informe mensual.

Por parte de esta consultoría se realizó acompañamiento a varias visitas de seguimiento al menos 8. Se verificó la metodología utilizada que incluyó entrevista individual y anotación de actividades productivas, a través de un formato de entrevista diseñado para ello en la segunda fase con un énfasis importante en la actividad productiva las señoras. Reportan mensualmente en avance de sus visitas de seguimiento para planificar las del siguiente mes.

- **Actividad 9.** Se realiza jornada de apoyo a los seguimientos (revisión de eficacia del método). Asistencia técnica Asociación de Gerentes de Guatemala Año 2010, Kiej de los Bosques, Año 2011 y 2012.

En 2010 la Asociación de Gerentes de Guatemala a través del CEDE, brindó el apoyo de seguimiento metodológico al proyecto, a través de sesiones con el personal. En el año 2011 Kiej de los Bosques realizó 3 talleres de seguimiento. En el 2012 realizó 1 taller de asistencia técnica sobre el proceso de seguimiento y la forma de implementarlo, habiendo realizado valiosos aportes a la metodología y a los instrumentos de trabajo. Esta es la visita de Seguimiento que realizó Kiej de los Bosques para revisar la eficacia del método de seguimiento.

- **Actividad 10.** Se imparte los seminarios de reciclaje de Instructoras

Las instructoras han participado en seminarios mensuales sobre temas técnicos y sobre temas andragógicos y de la conducta humana. Esta capacitación ha sido constante lo que ha permitido que mantengan un alto nivel de actualización. Además de poseer ellas gran experiencia debido a sus años de trabajo en Gravileas.

- **Actividad 11.** Se organizan 2 Ferias Nacionales/año (2011 y 2012) de apoyo a grupos productivos y/o beneficiarias individuales que ya han incursionado en el mercado. Hoja convenio con cada expositora.

Sí se realizaron las dos ferias y se tienen los convenios de las participantes así como también los convenios de algunas beneficiarias que participaron en ferias organizadas en su comunidad.

- **Actividad 12:** Informes anuales e informe final

A la fecha se han preparado y enviado dos informes semestrales: 1 en 2010 y 2 en el 2011, 1 en 2012 y el Informe final que se estaba preparando durante esta consultoría.

- **Actividad 13.** Se contrata firma auditora para certificar autenticidad de comprobantes cada año.

Durante la Evaluación Parcial del Proyecto se tuvo a la vista los documentos emitidos por la firma consultora sobre los comprobantes de los años 2010, 2011 y 2012.

- **Actividad 14.** Evaluación parcial y final Externa.

Walter Palmieri Consultores Asociados, S.A., ha sido la firma contratada para la realización de estas dos Evaluaciones. Para el efecto se entregó el informe en diciembre del año 2011 y el actual en enero del presente año.

ANEXOS

Anexo 1.

Contenido de los Folders – Procesos de Capacitación.

(68 Procesos Terminados)

Se entiende por Proceso de Capacitación, a todas las actividades con su respectivo registro de control tanto de los recursos humanos técnicos; como de las mujeres participantes respecto a su asistencia y desempeño en el curso, como también de los insumos distribuidos a las participantes que se realizan y utilizan para llevar a cabo cada capacitación por grupo de mujeres.

Los Folders de Procesos de Capacitación están numeralmente identificados en orden cronológico en que se realizaron. Cada folder corresponde a un proceso de capacitación, o sea, un grupo de mujeres atendido en el Centro de Las Gravileas. De acuerdo a la promotora asignada cambia el color del folder. Todos los registros están escritos manualmente. Los procesos tienen por lo menos los siguientes documentos/comprobantes de la capacitación servida.

EL EXPEDIENTE está conformado por la información siguiente:

1. Formulario de Seguimiento que incluye el No. de Proceso, De qué fue el Curso, la fecha en que se realizó y el nombre del grupo en el Caso que lo tuviera. Tabla con Nombre, Dirección y Teléfono de las beneficiarias. Incluye también una tabla con la clasificación de acuerdo a su forma de producción en cada una de las 2 visitas de seguimiento posteriores a la capacitación.
 - a. Estable= Por volumen de producción, por frecuencia o por ganancia. Se refiere a que periódicamente realizan este proceso de producción y comercialización. Tienen ganancias de Q.500.00 al mes en adelante. No gana los 500.00 pero sí produce todas las semanas y hace alguna actividad productiva que no hacía antes.
 - b. Esporádica 1: De una vez a dos veces por semana poco volumen. Menos de Q500.00. Si ya tienen un negocio y sólo producen un poco de lo que aprendieron en el proyecto se clasifican como esporádicas.
 - c. Esporádica 2: de dos a 3 veces al mes es eventual, los ingresos son menos de Q500.00. No es periódico.
2. Informe de Visita Previa (Procesos a partir del 2012)
3. Agenda de capacitación: horario de las actividades para los dos días y medio de capacitación.
4. Identificación de la Organización que refiere el grupo a capacitar
5. Planilla de Asistentes a la Visita Previa con nombre y No. de Cédula
6. Para cada participante:
 - a. Ficha Social/Inscripción (Equivalente a la Boleta de Entrada)
7. Plan de Negocios- a ellas se les dio copia
 - a. Proyecto de Vida
 - i. Ocupaciones actuales
 - ii. Anhelos y deseos
 - iii. Problemas para alcanzar metas
 - iv. Acciones para superar problemas
 - v. Nuevas metas
 - vi. Cómo me veo a partir de hoy
 - b. Resumen Plan de Negocio

- i. Datos Básicos del Negocio:
 - 1. Descripción
 - 2. Característica que nos diferencia
 - 3. Razón de elección
 - 4. Objetivos
 - 5. Quiénes elaboran
 - 6. Quiénes llevan controles
 - 7. Inversión requerida
 - c. Descripción del negocio
 - i. Cuál es su negocio
 - ii. Forma de Venta
 - iii. Nombre del negocio
 - iv. Cuándo van a iniciar
 - v. En dónde va a fabricar
 - vi. En dónde va a vender
 - vii. Necesidades a Cubrir
 - viii. De dónde obtendrá el dinero
 - d. Mercado
 - i. Mis cliente
 - 1. A quién le vendo
 - a. Individual
 - b. Grupal
 - ii. Competencia
 - 1. Quién vende lo mismo que yo
 - 2. Nombre del negocio
 - 3. Ubicado en
 - 4. Precio de la competencia
- Pronóstico de Venta**
- iii. Cuánto venderá semanalmente(mes)
 - e. Manejo del Dinero
 - i. Ejercicio de cómo llevar sus cuentas
 - f. Pronóstico de Ventas
 - i. Ingredientes
 - ii. Unidad de medida
 - iii. Costo Unitario
 - iv. Cantidad utilizada
 - v. Total
 - g. Promoción y publicidad
 - i. Cómo van a promocionar
 - ii. Medios a utilizar
 - h. Asociatividad
 - i. Les gustaría trabajar asociadas
8. Tres Fichas Técnicas de Seguimiento, una para cada una de las visitas posteriores a la capacitación
9. Planilla de Asistencia a Capacitación con firma de los 3 días de Capacitación y número de Cédula

10. Planilla de Alimentación y Hospedaje de cada participante firmada y número de cédula
11. Planilla de Reembolso de Transporte de cada participante, firmada, número de cédula y el monto reembolsado.
12. Planilla de Entrega de Kit del curso a cada participante, firmada, número de cédula y descripción de insumos y equipo recibido.
13. Recibo individual de recepción del kit (Capital Semilla) firmado y número de cédula por la participante. Se adjunta una boleta con el listado de insumos y utensilios recibidos durante el curso.
14. Plan de la Capacitación por parte de las Instructoras
15. Ficha(s) técnicas con contenido sobre los productos elaborados durante el curso.
16. Informe de Evaluación de las Instructoras respecto al desempeño de cada participante durante el curso.

Descripción del Proceso:

1. **Visita previa:** Contacto con la Institución para fijar fecha de reunión con el grupo: La institución cita al grupo. Registro de Asistencia Planilla. (Formulario 1) Se presentan y llenan hoja registro con datos de ocupación y tipo de negocio (Formulario 2). Se realiza una actividad de Rompehielo. Se hacen preguntas en general al grupo y se presentan fotos de lo que hace el proyecto y un Diploma de lo que se les entrega. La asesora presenta en proyecto en fotos impresas. Y les cuenta del Proyecto. Después hace preguntas en base a una Guía de Preguntas en donde se deja implícito el compromiso de producir y comercializar sus productos. Se les presenta un acuerdo para establecer su disposición. Después describe el Capital Semilla. Se detalla en qué consiste la capacitación y lo que se espera de ellas en 2.5 días de capacitación. Horario fecha, qué tienen que traer, niños o no, qué edades. Compromiso que se llevan y qué esperan del proceso. Esperanza, alegría, etc. Finalmente algunas no se presentaban a la capacitación porque sabían que no iban a poder cumplir y habían firmado compromiso de producir y vender.

Proceso:

2. Durante La Capacitación

- a. Planilla de participación a la Visita Previa
- b. Visita previa- Sabe leer y escribir, estado civil, Edad, Ocupación, # de hijos Negocio y Tipo de negocio.
- c. Guía metodológica Visita Previa
- d. Guía de Preguntas establecen fecha de evento capacitación
- e. Informe de Visita Previa
- f. Pasan Informe a las Instructoras
- g. Ellas Planifican
- h. Preparativos logística para el evento
 - i. Recetas
 - ii. Promotoras sacan lista de insumos y capital semilla pasan a Admón.
 - iii. Admón. Compra insumos y capital semilla
 - iv. Promotoras preparan materiales y formularios :
 1. Ficha de Inscripción
 2. Planilla de Asistencia

3. Planilla de Alimentación y Hospedaje
4. Planilla de Reembolso de transporte
5. Entrega de Capital semilla
6. Preparar recibos por entrega de capital semilla
7. Formulario de Instructora para evaluar rendimiento de alumna dentro de la capacitación Técnica
8. Prepara folder para participantes que incluye
 - a. Sueños
 - b. Proyecto de Vida
 - c. Plan de Negocio
 - d. Recetas
9. Preparar Diplomas
10. Preparar capital semilla

3. Seguimiento:

- a. Contactar a la Institución o lideresa, o persona individual, o cada una para punto de encuentro con todas.

1era. Visita- Mayoría- asistieron- 50 % de grupos llegaron el 100% y en el otro 50% llegaban 90 %

2da. Visita- Llegaban 70% de las señoras de los grupos y si no se presentaban las fueron a buscar. Otras mujeres de los grupos querían que las fueran a ver produciendo o vendiendo. Faltaron únicamente por enfermedad o compromiso ineludible. 9 no se volvieron a contactar. En la primera visita sí las contactaron pero no en la segunda visita, cambiaron de residencia o se fueron a USA.

Durante estas visitas se llenó una ficha de seguimiento individual por cada beneficiaria, la cual se describe a continuación:

Ficha de seguimiento Individual en ella firman las beneficiarias y la promotora. Contiene Información sobre las 3 visitas: Previa, y 2 de seguimiento. Recaba información sobre los siguientes aspectos:

Venta y Comercialización: Cuánto producto elaboró, Cada cuánto tiempo, En dónde, qué medios para promocionarlo. Utilización del Kit, ha comprado más insumos y equipo para producir. Utiliza la tabla de costos y fórmula de manera correcta. Ha mejorado el producto o servicio para satisfacer a sus clientes

Financiamiento y Manejo de Dinero: Cuánto invirtió durante el mes, de dónde obtuvo el dinero, Cuánto ganó durante el mes. Reinvirtió la ganancia en su producción. En qué más invirtió su ganancia. Mejoras en su casa. Si involucraron a otros miembros de la familia en el negocio.

Visión Empresarial: Cumplió sus objetivos en el Plan de Negocios.

Proyecto de Vida: Mejoras en su vida. Problemas superados. Ha cumplido las metas propuestas.

Asociatividad: Con quiénes está asociada Observaciones de las Promotoras

Los Folders de Proceso de cada semestre han sido adjuntados en los informes anuales con cada uno de los documentos de cada actividad de cada proceso y enviados a la Oficina de Proyectos ONAY en forma digital. El equipo que realiza la Evaluación ha comprobado de su existencia física y también que los Procesos de Capacitación correspondientes a todo el proyecto **cumplen con el mismo formato.**



- **LIBROS DEL AÑO 2010, DEL AÑO 2011 Y DEL AÑO 2012 DE ACTAS ELABORADAS DE APERTURA Y CIERRE DE LOS DIVERSOS CURSOS DEL PROYECTO REALIZADOS EN EL CENTRO DE CAPACITACION LAS GRAVILEAS**

Para cada curso se elaboró un acta en la que se hace constar la fecha, hora, tanto de inicio como de clausura del curso, temas tratados, identificación de las participantes e instructoras (nombre, número de cédula y firma de cada una). Estos libros de actas escritos a mano verifican la realización de la capacitación de cada proceso.

Anexo 2.

Registros de Cada Evento de Capacitación

De cada evento de capacitación se llevaron los siguientes registros:

1. Asistencia de cada día de capacitación: firma de cada participante
2. Planilla de Alimentación y Hospedaje con la firma correspondiente de recibir alimentación y hospedaje acordado con las respectivas instituciones.
3. Entrega de Kit Básico ahora llamado Capital Semilla. Se describe cada uno de los objetos que van incluidos en el kit que se entregó a cada participante al final de la capacitación. Ej.: En el Curso de panadería y refacciones se entregó lo siguiente:
 - a. 1 sartén hondo para freír, 1 juego de tazas medidoras de sólidos, 1 juego de cucharas medidoras, 2 paletas de madera, 1 espumadera, 1 cuchillo grande, 1 tenaza, 1 taza medidora de líquidos, 1 escurridor, 1 palito de madera, 1 tabla plástica para picar, 1 juego de 3 herméticos plásticos, 1 bandeja plástica para presentación, 1 olla pequeña, 6 libras de Maseca, 1 botella grande de aceite, 5 libras de harina dura, 1 libra de manteca, 4 libras de azúcar, 4 onzas de polvo para hornear, 2 libras de sal, 1 libra de leche, 5 sobres de consomé, 1 kit de limpieza (gabacha, redecilla, limpiador y toalla).
4. Informe de Instructoras: las instructoras presentaron un informe en los cuales se presenta la evaluación de cada una de las participantes en los aspectos siguientes:
 - i. Orden y limpieza, Presentación Personal, Interés Mostrado, participación e Iniciativa. Cada aspecto sobre 20 puntos dando un total de 100 puntos. Al final de la evaluación cuantitativa se dejó un espacio en que la instructora hizo observaciones a los aspectos cualitativos del comportamiento del grupo en general y algunas participantes si el caso lo ameritaba.

Anexo 3.

Capacitaciones Mensuales Dirigidas a Instructoras

No.	Fecha de Capacitación	Tema Impartido	Responsable	No. De participantes
1	7 de julio de 2010	AUTOESTIMA	Wilna de Kinh	17
2	4 de agosto de 2010	LIDERAZGO	Patricia Asturias	17
3	1 de septiembre 2010	LIDERAZGO EN CUALQUIER PUESTO DE TRABAJO	Patricia Asturias	17
4	6 de octubre de 2010	CARACTERISTICAS BASICAS DE UN LIDER	Wilna de Kinh	17
5	3 de noviembre de 2010	COMO FIJAR METAS?	Wilna de Kinh	17
6	2 de febrero de 2011	RELACIONES INTERPERSONALES	Wilna de Kinh	17
7	2 de marzo de 2011	ETICA PROFESIONAL	Patricia Asturias	17
8	6 de abril de 2011	EL TRABAJO BIEN HECHO	Patricia Asturias	17
9	4 de mayo de 2011	CONTINUACIÓN TEMA # 8	Nidia Ayala	17
10	1 de junio de 2011	OPTIMISMO	Patricia Asturias	17
11	6 de julio de 2011	LEALTAD	Patricia Asturias	17
12	3 de agosto de 2011	SOLIDARIDAD	Nidia Ayala	17
13	7 de septiembre de 2011	CALIDAD EN LOS PRODUCTOS	Nidia Ayala	17
14	5 de octubre de 2011	CONTINUACION TEMA # 13	Nidia Ayala	17
15	2 de noviembre 2011	CONTINUACION TEMA # 13	Patricia Asturias	17

Capacitaciones Mensuales Dirigidas a Instructoras

No.	Fecha de Capacitación	Tema Impartido	Responsable	No. De participantes
1	11 de febrero de 2012	LA DIGNIDAD DE LA PERSONA	Nidia Ayala	17
2	8 de febrero de 2012	EL RESPETO A LA PERSONA	Nidia Ayala	17
3	7 de marzo de 2012	EL ESFUERZO	Nidia Ayala	17
4	11 de abril de 2012	AUTOESTIMA	Nidia Ayala	17
5	16 de mayo de 2012	SUPERACION PERSONAL	Nidia Ayala	17
6	6 de junio de 2012	EDUCAR LA VOLUNTAD PARA SER EMPRENDEDORA	Kiej de los Bosques	17
7	4 de julio de 2012	EL GRAN NEGOCIO	Nidia Ayala	17
8	1 de agosto de 2012	DISEÑO DE PROGRAMAS Y CURSOS CON ADULTOS	Nidia Ayala	17
9	5 de septiembre 2012	TRABAJAR CON POSITIVISMO	Nidia Ayala	17
10	4 de octubre 2012	PARA LLEGAR A LA META – CONTABILIDAD AL DIA	Nidia Ayala	17
11	7 de noviembre 2012	CONOCER EL MERCADO PARA GANAR MAS	Nidia Ayala	17

Diploma de Actividades de Capacitación de Instructoras y Promotoras



Equipo de Trabajo: Coordinadora y promotoras del Proyecto Las Gravileas-ACOE



Anexo 4:

Asistencia de Lideresas a Taller de Formación Empresarial Rural 2012

No	Nombre de Lideresas	Procedencia
1.	Antonia Chan Calan	Rincón Chiquito, Zaragoza, Chimaltenango
2.	Eva Etelvina Pichayá	Rincón Chiquito, Zaragoza, Chimaltenango
3.	Brenda Azucely Salazar	Aldea Hierba Buena, Zarag. Chimaltenango
4.	Blanca Estela Marroquín Del Cid	Aldea Hierba Buena, Zarag. Chimaltenango
5.	Delfina Xiap Chenal	Colonia Nueva Vida, Sololá
6.	Martha Odilia Güitz López	Colonia San José
7.	Agustina Sian Xocotic	Santo Domingo Xenacoj, Sololá
8.	Ruth Elizabeth García	Aldea Cuntic
9.	Blanca Margarita Torres Donis	Aldea Cuntic
10.	Debora Esperanza Canastuj Orellana	Aldea Cuntic
11.	Evelyn Carolina Argueta Tajtaj	San Andrés Itzapa
12.	María Hilaria Peláez de Ramírez	Jocotenango
13.	María Herminia Toj Atz	San Martín Jilotepeque, Chimaltenango
14.	María Jesús Lozano	San Martín Jilotepeque, Chimaltenango
15.	Amalia Cap	Acatenango
16.	Saraí Elizabeth Argueta	Zaragoza, Chimaltenango
17.	Elvia Elizabeth Figueroa	Zaragoza, Chimaltenango
18.	Mildred Elizabeth Contreras	Chimaltenango
19.	Maía José Palma Falla	Antigua
20.	Juana Soy Balán	El Tejar, Chimaltenango
21.	Ana Lucrecia Tujal	Panajachel, Sololá
22.	Ana Patricia Rosas	Panajachel, Sololá
23.	María Cristina Xingo Bocel	Panajachel, Sololá
24.	Olga López	Santa Catarina Palopó
25.	Sandy Aracely Cumes	Santa Catarina Palopó
26.	Gloria López	Santa Catarina Palopó
27.	Rosario Nimacachí	Santa Catarina Palopó
28.	Magdalena Martín Nimacachí	Santa Catarina Palopó
29.	Andrea Martina González	Santa Lucía Utatlán
30.	Rita Regina Sulagüi	Cantón San Martín
31.	Rosalina Chumil Tacaxot	San Lucas Tolimán
32.	Brendi Rosana Ulario Chávez	Santa Lucía Utatlán
33.	Micaela Poncio Vásquez	Coxom Argueta
34.	María Martín Quisquinai	Sololá
35.	Petronila Martín Quisquinai	Sololá

Capacitación a Lideresas



Ejemplar de Diploma a Lideresas



Anexo 5:

Kit o Capital Semilla



Planilla con firma de Recepción de los Kit (Capital Semilla)

1 Sartén hondo para freír, 1 Juego de tazas medidoras de sólidos, 1 Juegos de Cucharas medidoras, 2 paletas de madera, 1 Espumadera, 1 Cuchillo grande, 1 tenaza, 1 taza medidora de líquidos, 1 Escurridor, 1 palito de madera, 1 tabla plástica para picar, 1 Juego de 3 herméticos plásticos, 1 bandeja plástica para presentación, 1 Olla pequeña, 6 libras de maseca, 1 Botella grande de Aceite, 5 libras de harina dura, 1 Libra de manteca, 4 libras de azúcar, 4 onzas de polvo para hornear, 2 libras de sal, 1 libra de leche, 5 sobres de consomé, 1 Kit de limpieza (gabacha, redcecilla, limpiador y toalla).							
04.	Rita Regina Sulugüi Choguaj	G-7 20,250					
1 Sartén hondo para freír, 1 Juego de tazas medidoras de sólidos, 1 Juegos de Cucharas medidoras, 2 paletas de madera, 1 Espumadera, 1 Cuchillo grande, 1 tenaza, 1 taza medidora de líquidos, 1 Escurridor, 1 palito de madera, 1 tabla plástica para picar, 1 Juego de 3 herméticos plásticos, 1 bandeja plástica para presentación, 1 Olla pequeña, 6 libras de maseca, 1 Botella grande de Aceite, 5 libras de harina dura, 1 Libra de manteca, 4 libras de azúcar, 4 onzas de polvo para hornear, 2 libras de sal, 1 libra de leche, 5 sobres de consomé, 1 Kit de limpieza (gabacha, redcecilla, limpiador y toalla).							
05.	Rosmary Gómez Julajuj	G-7 24,315					
1 Sartén hondo para freír, 1 Juego de tazas medidoras de sólidos, 1 Juegos de Cucharas medidoras, 2 paletas de madera, 1 Espumadera, 1 Cuchillo grande, 1 tenaza, 1 taza medidora de líquidos, 1 Escurridor, 1 palito de madera, 1 tabla plástica para picar, 1 Juego de 3 herméticos plásticos, 1 bandeja plástica para presentación, 1 Olla pequeña, 6 libras de maseca, 1 Botella grande de Aceite, 5 libras de harina dura, 1 Libra de manteca, 4 libras de azúcar, 4 onzas de polvo para hornear, 2 libras de sal, 1 libra de leche, 5 sobres de consomé, 1 Kit de limpieza (gabacha, redcecilla, limpiador y toalla).							
06.	Angela Simeona Canil Chumil	Menor de Edad					
1 Sartén hondo para freír, 1 Juego de tazas medidoras de sólidos, 1 Juegos de Cucharas medidoras, 2 paletas de madera, 1 Espumadera, 1 Cuchillo grande, 1 tenaza, 1 taza medidora de líquidos, 1 Escurridor, 1 palito de madera, 1 tabla plástica para picar, 1 Juego de 3 herméticos plásticos, 1 bandeja plástica para presentación, 1 Olla pequeña, 6 libras de maseca, 1 Botella grande de Aceite, 5 libras de harina dura, 1 Libra de manteca, 4 libras de azúcar, 4 onzas de polvo para hornear, 2 libras de sal, 1 libra de leche, 5 sobres de consomé, 1 Kit de limpieza (gabacha, redcecilla, limpiador y toalla).							
07.	Rosalina Chumil Tacaxot	G-7 16,641					
1 Sartén hondo para freír, 1 Juego de tazas medidoras de sólidos, 1 Juegos de Cucharas medidoras, 2 paletas de madera, 1 Espumadera, 1 Cuchillo grande, 1 tenaza, 1 taza medidora de líquidos, 1 Escurridor, 1 palito de madera, 1 tabla plástica para							
Centro de Capacitación para la Mujer Artesana "Las Gravileas"							

Anexo 6.

Fotografía de Visita Seguimiento In Situ



Visita de Seguimiento: Fundación Guillermo Toriello –Sololá
Nov. 5, 16:00 horas



Visita Seguimiento Grupo Quiché Las Gatas- Puente de Amistad
Nov. 6, 2012, 10:00 horas



Visita de Seguimiento In Situ Rincón Chiquito, 8 noviembre 14:00 horas



Grupo de Zaragoza de AGTEC, Panadería y Pasteles.
Nov 7 10:00 am



Anexo 7.

Ferias Locales Por Grupos Capacitados 2012



← Grupo # 1 del año 2012 en el curso de Corte y Confección Ixim Achi
Realiza una exposición y venta de los productos aprendidos en el parque de Sololá, esto con el fin de vender y obtener ganancias, el puesto lo tienen asignado todos los fines de semana para aprovechar el mercado de la localidad.

Grupo # 5 del año 2012 Adigua Sololá

El grupo está organizado, realiza diversidad de productos, principalmente el área de repostería y envasados ya que les genera mejores inversiones. El grupo es invitado a exposiciones y ferias en su localidad, tienen pedidos fijos y ventas individuales a instituciones y organizaciones.



Grupo # 7 del año 2012 Agtec

El grupo se organiza para vender de forma individual y grupal, han realizado exposiciones dentro de su comunidad para darse a conocer y obtener pedidos. El grupo se distribuye la producción para vender de forma ambulante, con ello obtener ingresos y apoyar a su familia.

Réplica Taller de Lideresas y Ferias

De las 35 lideresas que se capacitaron en el taller y lo replicaron con su grupo en las comunidades fueron 23 en los meses de agosto y septiembre; el total de señoras beneficiadas fueron 287. El objetivo era motivarlas y poder hacer un plan de venta para las fiestas patrias del 15 de Septiembre o bien encontrar algunas otras oportunidades de venta, como ferias locales, reuniones de Iglesia o escolares y días festivos etc; así poder comercializar con sus productos y tener un ingreso económico.



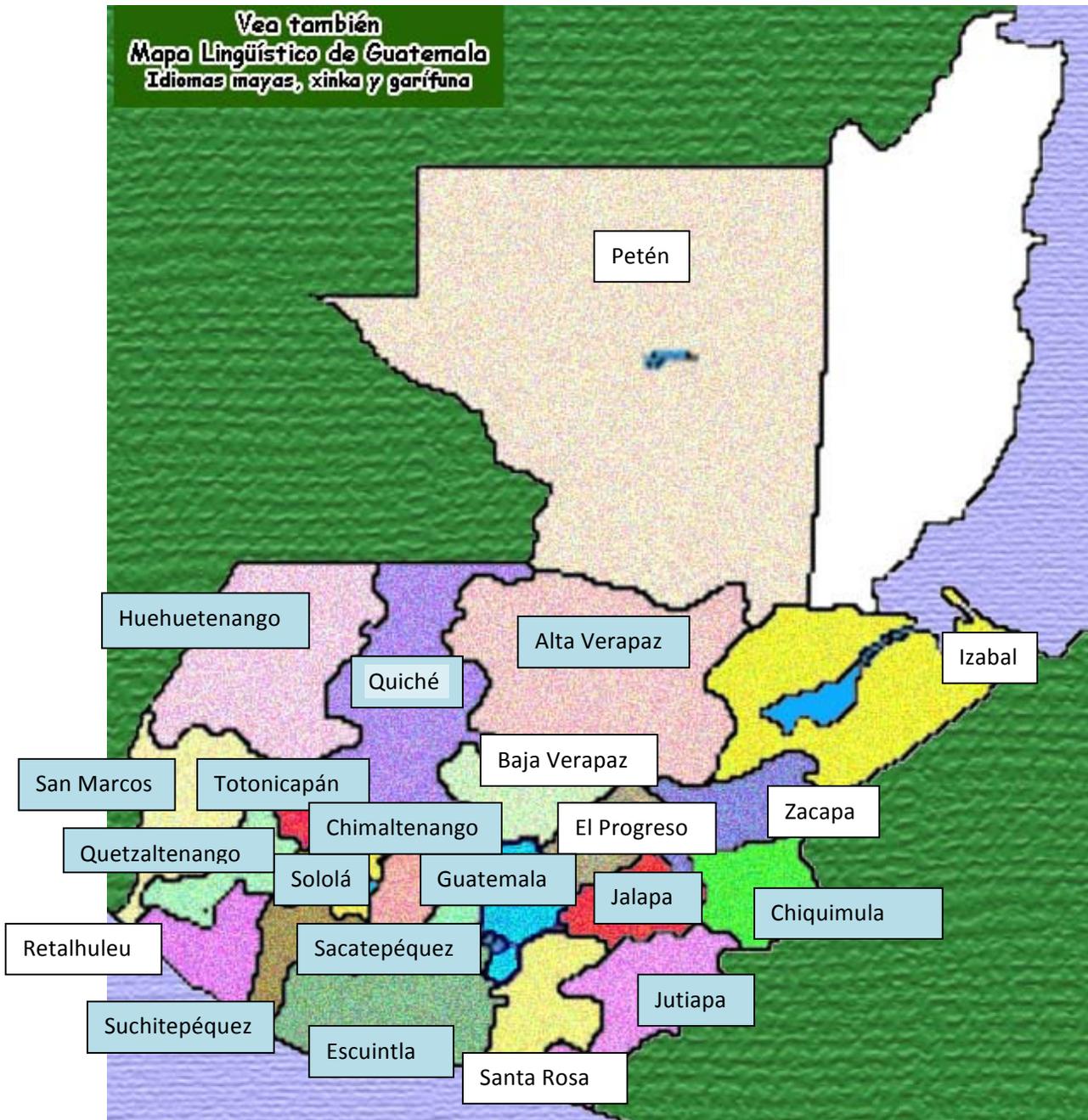
De las 35 lideresas que participaron en el taller 20 aplicaron su plan de venta (Plan de Negocios) unas lo realizaron grupal e individual y las fechas fueron del 13 al 16, vendiendo pasteles, donas, pan de banano, pastel de zanahoria, envasados dulces y salados, atoles, refacciones (pupusas, enchiladas, Tacos) panes con pollo, chile etc, pan dulce, magdalenas, textiles hojuelas, empanadas, pástele de fresas con crema otros productos conforme demanda. La mayoría realizo su control de gastos, venta y ganancias con lo que pudimos hacer un

diagnóstico que todas ellas hicieron una venta de Q. 22,392.50, obteniendo una ganancia de Q 10,954.25 aproximada.



Anexo 8.

Cobertura Geográfica



■ Presencia del Proyecto. Han cubierto todo el Altiplano. Presencia en 15 departamentos del país y 35 Municipios.

Anexo 8 A.

COBERTURA GEOGRÁFICA

	Municipio	Departamento	Año
1.	San José Comapa	Jutiapa	2011
2.	Pino Grande/Momostenango	Totonicapán	2011
3.	Quezaltenango	Quezaltenango	2011
4.	Santiago Chimaltenango, Hue.	Huehuetenango	2010
5.	San Marcos	San Marcos	2011
6.	Pastores	Sacatepéquez	2010
7.	Santo Domingo Xenacoj	Sacatepéquez	2010
8.	Ciudad Vieja	Sacatepéquez	2010
9.	Santa Lucía Milpas Altas	Sacatepéquez	2010
10.	Magdalena Milpas Altas	Sacatepéquez	2010
11.	Santo Tomas Milpas Altas	Sacatepéquez	2010
12.	Jocotenango	Sacatepéquez	2010
13.	Patulul	Suchitepéquez	2011
14.	Santo Tomas La Unión	Suchitepéquez	2011
15.	San Antonio Suchitepéquez	Suchitepéquez	2011
16.	San Martín Jilotepeque	Chimaltenango	2011
17.	Chimaltenango	Chimaltenango	2011
18.	San Andrés Itzapa	Chimaltenango	2010 y2011
19.	Tecpán	Chimaltenango	2011
20.	Acatenango	Chimaltenango	2011
21.	Cobán	Alta Verapaz	2011
22.	Santa Cruz Chinautla	Guatemala	2010
23.	Sololá	Sololá	2011

2,012

	Municipio	Departamento	Año
24.	Sololá	Sololá	2012
25.	Zaragoza	Chimaltenango	2012
26.	San Martin Jilotepeque	Chimaltenango	2012
27.	Chimaltenango	Chimaltenango	2012
28.	Sololá	Sololá	2012
29.	Santa Catarina Palopo	Sololá	2012
30.	Chimaltenango	Chimaltenango	2012
31.	San Andrés Semetabaj	Sololá	2012
32.	Santa Lucia Utatlán	Sololá	2012
33.	San Juan Sacatepéquez.	San Juan Sacatepéquez	2012
34.	Zaragoza	Chimaltenango	2012
35.	Quiche, Xela, Momos	Quiche, Quetzaltenango	2012
36.	Chimaltenango	Chimaltenango	2012
37.	Quetzaltenango	Quetzaltenango	2012

**“Programa Socioeconómico de Generación de Ingresos
para 1.020 Mujeres del Ámbito Rural, en el Altiplano en Guatemala.”**

38.	San Lucas Tolimán	Sololá	2012
39.	Zaragoza	Chimaltenango	2012
40.	Sacatepéquez	Sacatepéquez	2012
41.	San Martín Jilotepeque, Santo Domingo Xenacoj	Chimaltenango	2012
42.	Jalapa	Jalapa	2012
43.	Jutiapa-Chiquimula	Jutiapa-Chiquimula	2012
44.	Palín	Escuintla	2012
45.	Quiché	Quiché	2012
46.	Quiché	Quiché	2012
47.	Zaragoza	Chimaltenango	2012
48.	Quiché	Quiché	2012
49.	Totonicapán	Totonicapán	2012
50.	Sololá	Sololá	2012
51.	Chimaltenango	Chimaltenango	2012

15 Departamentos

35 municipios

Anexo 9.

INSTITUCIONES CONTACTADAS POR LAS PROMOTORAS Y SUS GRUPOS

	INSTITUCION	RESPONSABLE	TELEFONO	Promotoras de Campo
1.	CFCA Sub proyecto MDP, San Antonio Suchitepéquez.	Wilson García Coordinador	42146875 Coordinador Regional Omar Tojín 56233709 78726487	Zeneida Soy
2.	ASSAP	Patricia	49391174	Zeneida
3.	CFCA Sub proyecto FAE Momostenango	José Miguel Alvarado.	77365119	Zeneida
4.	Asociación El Amor de Cristo. (Jocotenango)	Juan Pablo Aguilar Director	44095504	Zeneida
5.	Comunidad Esperanza Cobán	Juan Pablo Juc Trabajador Social	79510207	Zeneida
6.	CFCA Sub proyecto FAE Santo Tomas la Unión	Alfa Esmirna Coordinadora	78728210 Coord. Regional Omar Tojin 78726487 56233709	Zeneida
7.	CFCA Coordinador Patulul Sololá, Niños de Oro	Efraín Ajcalon Coordinador	46149834 Coord. Regional Pedro Ibate 40962496	Zeneida
8.	Asociación Mujeres del Altiplano (AMA) Xela y Sololá	Catarina Tuy Promotora Social Claudia Ramírez Coordinadora general AMA	50696075 49531375 50007961	Mirna
9.	CFCA Quetzaltenango	Cesar Coyoy Coordinador	77365159	Mirna
10.	Municipalidad de Parramos	Catalina Popol Esposa del Alcalde	52403759	Mirna
11.	Asociación Share de Guatemala	Oscar Ajú Asesor de Bancos Comunales	45272395 Coordinadora Sede Virginia Hurtado 78448636	Mirna
12.	Asociación ADICLA	Diana Ventura	77624600/44080994	Mirna Xicay

**“Programa Socioeconómico de Generación de Ingresos
para 1.020 Mujeres del Ámbito Rural, en el Altiplano en Guatemala.”**

13.	Comité Campesino del Altiplano San Lucas Tolimán CCDA	Lesbia Morales Coordinador	Tel. 4653-0462	Gaby Escobar
14.	CFCA Sub Proyecto SM de San Martín Jilotepeque	Carlos López Coordinador	Tel. 7844-8554	Gaby
15.	Asociación de Desarrollo Integral Ixim Achi	Henry Vásquez Coordinador	Tel: 5715-9641	Gaby
16.	CFCA Sub Proyecto FNACHI de Chimaltenango	Virginia Gómez Coordinadora	Tel: 7839-7136 C. Regional Carmen Carranza	Gaby
17.	CFCA Sub Proyecto SB de Tecpán Guatemala	Isabel Santizo Coordinadora	Tel. 7830-5004 Cel. 4060-8648	Gaby
18.	CFCA Sub proyecto Par San Andrés Itzapa	Maximiliano Xajil Coordinadora	78494632	Gaby
19.	CFCA Sub Proyecto PB de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	Dalila de León Coordinadora	Tel: 77679293	Gaby
20.	ASODESCH Huehuetenango	Byron Velásquez Coordinador	59924054 asodesch@hotmail.com	Gaby
21.	Asociación Puentes de Amistad	Lic. Roberto Ibarra	Tel: 4017-6543 / 7762-0222	
22.	Fundación Guillermo Toriello	Ing. Zindy García	Tel: 7762-5161	
23.	Fundación Crisol Jutiapa	Lic. Ana Victoria López	Tel: 5528-6871 / 7922-7887	
24.	AGTEC	Ing. Carolina Oleas I ng. Oscar Collado	Tel: 4068-7665 / Oficina 7849-838 Tel: 4068-7665	

25.	OMM Zaragoza	Elvia Figueroa	Tel: 5511-5726
26.	CFCA Quiché	Gustavo Soto	Tel: 7756-3691
27.	Axi-machi Sololá	Henry Vásquez	Tel: 4303-9181 / 5715-9641 / 5123- 4767
28.	ADIGUA	Esdras Palax Victor Sacach	Tel: 7762-1987 / 4158-4893
29.	AGEXPORT	Ivania Ruiz	24223400