INTERSOCIAL
CENTRO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA PARA LA INTERVENCIÓN SOCIAL

EVALUACIÓN FINAL Y EXTERNA DEL PROYECTO

"MEJORA DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA DE MUJERES DE ESCASOS RECURSOS DE CAÑETE PARA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA SOSTENIBLE"

INFORME FINAL DE EVALUACION
(Producto final de la consultoría)

Empresa Consultora	:	Centro de Asesoría Estratégica para la Intervención Social – INTERSOCIAL S.A.C.
Consultora responsable	:	Verónica Salirrosas Rodríguez.
Fecha de presentación	:	28 de Abril de 2011

INTERSOCIAL

Contenido

1 INTRODUCCIÓN. 2

2 RESUMEN DEL PROYECTO EVALUADO. 4

3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN. 10
3.1 Ámbito de la evaluación. 10
3.2 Niveles y dimensiones de análisis. 10
3.3 Criterios de evaluación. 12
3.4 Preguntas orientadoras de la evaluación. 12
3.5 Fuentes de información. 13
3.6 Técnicas e instrumentos de recojo de información. 14

4 ANÁLISIS DEL PROYECTO A NIVEL DE PROCESOS. 18
4.1 Planteamiento y diseño del Proyecto. 18
4.2 Implementación y ejecución de las actividades. 29
4.3 Gestión institucional. 39

5 ANÁLISIS DEL PROYECTO A NIVEL DE RESULTADOS. 42
5.1 Alcance de Resultados. 42
5.2 Alcance del Objetivo Específico del Proyecto. 51
5.3 Generación de impactos (contribución al Objetivo General del Proyecto) 54
5.4 Factores de sostenibilidad. 55

6 CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN. 56

7 LAS LECCIONES APRENDIDAS. 59

8 RECOMENDACIONES. 61

EVALUACIÓN FINAL Y EXTERNA DEL PROYECTO "MEJORA DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA DE MUJERES DE ESCASOS RECURSOS DE CAÑETE PARA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA SOSTENIBLE"

INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN

1 INTRODUCCIÓN.

El presente documento corresponde al Informe Final de la consultoría de **EVALUACIÓN FINAL Y EXTERNA DEL PROYECTO "MEJORA DE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA DE MUJERES DE ESCASOS RECURSOS DE CAÑETE PARA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA SOSTENIBLE"**realizada por el equipo profesional de INTERSOCIAL SAC**.**

El Proyecto evaluado es una iniciativa del Centro de Formación Profesional para la Mujer Condoray y la ONGD Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC), financiada por la Generalitat Valenciana. La intervención se desarrolla entre noviembre de 2008 y noviembre de 2010, una población meta de 350 mujeres beneficiarias de un total de 6 comunidades de la provincia de Cañete (Departamento de Lima).

El Proyecto busca contribuir a la mejora de la calidad de vida de las mujeres en situación de pobreza dentro de la provincia de Cañete, a través de una capacitación integral que les posibilite mejorar sus ingresos económicos familiares. Con tal finalidad, el Proyecto se propone como objetivo específico: "*Mejorar la capacitación técnica, en gestión empresarial y desarrollo personal de mujeres de escasos recursos de Cañete para que inicien o participen en actividades económicas sostenibles".* Para tal efecto, la intervención se organiza en 3 componentes o resultados: i) la mejora de las habilidades de producción a través de la capacitación técnica; ii) el impulso al inicio de actividades productivas, a través de la asistencia técnica; y iii) el desarrollo de la actitud y mentalidad empresarial.

Al término del Proyecto y, como parte de su gestión, se considera pertinente realizar una evaluación final y externa del desarrollo de la intervención y de los resultados e impactos alcanzados. Las razones básicas de esta evaluación final son[1]:

- Dar cumplimiento a la normativa recogida en la Convocatoria para la financiación de programas, proyectos y macro proyectos de 2008, "En las subvenciones destinadas a la realización de un programa o un proyecto de cooperación internacional para el desarrollo será obligatorio realizar una evaluación final de resultados y objetivos en los términos previstos en la base 21 de la presente convocatoria".
- Abrir un proceso de aprendizaje organizativo, que acepte e integre el "error" como parte del mismo, permitiendo sacar enseñanzas útiles que

[1] Según lo señalado en los Términos de Referencia de la Evaluación.

ayuden a mejorar la gestión de las futuras intervenciones mediante el análisis profundo e integral de las intervenciones.

- Consolidar los canales de información entre los socios locales, la FPSC y la Generalitat Valenciana, fomentando la participación y la transparencia de la intervención, así como la apropiación de los resultados.
- La asunción por parte de las ONG de su deber de legitimar su actividad por medio del logro de buenos resultados, no sólo gestada en la justificación del presupuesto, sino en la consecución de resultados y el logro de un impacto real; y
- La necesidad real de fomentar la participación de los beneficiarios, transformándolos en los sujetos principales de todas las intervenciones, para lo cual es necesario establecer canales sólidos de información desde los que se difundan los resultados y recomendaciones de la evaluación, para que las ONG locales y los beneficiarios puedan apropiarse de los mismos, integrándose plenamente en todo el ciclo de la intervención.

Basados en el marco descrito, se propone *"Evaluar la intervención del Proyecto, al final de su proceso de ejecución, identificar los aprendizajes útiles de la experiencia y alcanzar las recomendaciones pertinentes para la gestión futura de otras intervenciones"* (Objetivo General de la Evaluación). Los objetivos específicos de la evaluación son[2]:

OE1. Valorar, tras el periodo de ejecución finalizado, la pertinencia de la intervención y la de sus objetivos en relación con los problemas identificados en el Proyecto, de acuerdo a las estrategias y prioridades sectoriales expuestas en el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 y a la Declaración de París.

OE2. Valorar el diseño y la ejecución de la intervención. La coherencia entre los resultados previstos y la consecución de los objetivos, así como su alcance en el periodo evaluado, reorientándolos en caso necesario.

OE3. Valorar las actividades realizadas, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.

OE4. Realizar un análisis en este momento del impacto previsible al finalizar la intervención, con la estrategia desarrollada con la misma.

OE5. Valorar el grado de sostenibilidad de los efectos del Proyecto, identificando los factores que aseguran o ponen en riesgo la continuidad de los procesos y los resultados e impactos generados.

OE6. Identificar los aprendizajes útiles y aportar las recomendaciones pertinentes para el diseño e implementación de futuras intervenciones.

Con este norte, la evaluación se desarrolla entre los meses de febrero y abril del presente año, a través de un proceso participativo que involucra al socio local PROSIP- Condoray, los diferentes grupos beneficiarios del Proyecto y otros actores locales involucrados (como las autoridades comunales y municipales).

[2] Los objetivos corresponden a los planteados en la propuesta técnica de la evaluación presentada por INTERSOCIAL y aprobada por PROSIP Condoray y FPSC.

El presente documento, que corresponde al informe final de la evaluación, se organiza en los siguientes apartados:

- Resumen del Proyecto evaluado, en el cuál se identifican y describen los principales antecedentes del proyecto y su proceso de intervención.
- Metodología de la evaluación, la cual describe el procedimiento seguido por el equipo consultor para llevar a cabo el proceso de evaluación;
- Análisis del Proyecto a nivel de procesos, primer punto en el que se presentan los principales hallazgos de la evaluación a nivel de las actividades desarrolladas por el proyecto y los factores de contexto;
- Análisis del Proyecto a nivel resultados, segundo punto en el que se presentan los hallazgos de la evaluación en relación a los objetivos y resultados propuestos;
- Conclusiones de la evaluación, según los criterios de evaluación establecidos
- Lecciones aprendidas, las mismas que dan cuenta de los aprendizajes obtenidos del desarrollo del Proyecto y que puedan ser útiles en otras intervenciones; y
- Recomendaciones, para la gestión futura de nuevos proyectos con características similares.

La organización del documento de informe final toma como referencia lo solicitado en los TDR de la evaluación y se adecúa según el esquema sugerido en la "Guía para evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD" de la AECID (versión de setiembre de 2009), que es además el esquema que generalmente emplea INTERSOCIAL para la presentación de sus informes de evaluación de proyectos.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento al equipo de PROSIP Condoray por habernos permitido conocer y aprender de la importante experiencia que ha significado el desarrollo de este Proyecto. Esperamos que nuestra participación en la evaluación final de la intervención, contribuya de manera útil en el aprendizaje de los diferentes actores involucrados en la experiencia, para la mejora del diseño y gestión de nuevos proyectos en beneficio de las familias de la provincia de Cañete.

2 RESUMEN DEL PROYECTO EVALUADO.

2.1 Origen de la iniciativa.

PROSIP-Condoray trabaja desde hace más de 47 años en la promoción de acciones de desarrollo en beneficio de las mujeres de las comunidades rurales del Valle de Cañete, con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias. Para lograr tal objetivo PROSIP Condoray desarrolla una labor orientada a la formación integral de las mujeres, que por asimilación de unos valores, de unas costumbres y un modo de trabajar, influyan positivamente en las familias de la zona. Los programas de Educación y Desarrollo que Condoray brinda, están ideados teniendo en cuenta la situación de la mujer cañetana y sus distintos niveles sociales, intelectuales y preparación.

El Proyecto *"Mejora de la capacitación técnica de mujeres de escasos recursos de Cañete para la actividad económica sostenible"* surge a iniciativa de PROSIP Condoray en el marco de sus políticas de promoción y formación integral de la

mujer, y en respuesta a las demandas específicas de las mujeres de su zona de intervención, quienes manifiestan la necesidad de contar con mayores recursos económicos para la atención de sus necesidades básicas y otras para un mayor bienestar de sus familias.

El Proyecto es presentado ante la Generalitat Valenciana por la Promotora de obras sociales y de instrucción popular- PROSIP "Condoray" con el respaldo de La FPSC. La propuesta es aprobada en el marco del Plan Director de la Cooperación Valenciana 2008-2011.

2.2 Diseño del Proyecto.

A través del proyecto se pretende empoderar a las mujeres de escasos recursos, de 6 comunidades del Valle de Cañete (Tacorita, Roma, San Benito, Santa Bárbara, Playa Hermosa y Villa El Carmen), a través de una intervención integral que aborda no sólo el desarrollo de sus habilidades productivas, sino también el desarrollo de su personalidad y la mejora de su nivel educativo, de tal manera que mejoren su autoestima, reconozcan la importancia de rol en la familia y en la sociedad e inicien actividades económicas que les permita generar los ingresos que necesitan para contribuir con el sostenimiento de sus familias.

2.2.1 Beneficiarias(os) del Proyecto.

Beneficiarias directas:

Dentro de las comunidades donde se desarrolló el Proyecto, las mujeres beneficiarias del mismo son un total de 350. Dentro de ellas, se distinguen 4 grupos:

- Mujeres jóvenes rurales o de zonas urbano marginales. Las edades de las jóvenes oscilan entre los 16 y 30 años.
- Mujeres de la zona urbana marginal. La mayoría son amas de casa con una escolaridad promedio de bachillerato completo. Las edades de este grupo oscilan entre 20 y 55 años.
- Mujeres adultas de las zonas rurales, amas de casa. Las edades de estas mujeres oscilan entre 30-50 años.
- Mujeres microempresarias de la zona urbana marginal y rural. El rango de edades de estas mujeres también es variado: entre los 17 y 55 años.

Dentro del grupo general de las beneficiarias, se distinguen también:

- 24 promotoras rurales o agentes de desarrollo comunal, quienes son el elemento de impulso y cambio de las demás mujeres de la propia comunidad;
- 3 profesoras de Condoray que dan formación en desarrollo comunal; y
- 18 jóvenes estudiantes de pedagogía que han recibido capacitación en metodología de enseñanza a adultos.

Beneficiarias y beneficiarios indirectos:

Son beneficiarias y beneficiarios indirectos del proyecto los (as) familiares de las participantes del Proyecto. Se estima un promedio de 6 personas por familia. En total, se estiman unas 2.370 personas como beneficiarias indirectas.

2.2.2 La estrategia de intervención.

La estrategia de intervención del Proyecto asume la siguiente jerarquía de objetivos:

Objetivo General:
Mejorar la calidad de vida de las mujeres de escasos recursos de 6 comunidades de Cañete y sus familias, a través de la formación técnica y humana de la mujer para que sean agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible.

Propósito del Proyecto:
Mejorar la capacitación técnica, en gestión empresarial y desarrollo personal de mujeres de escasos recursos de Cañete para que inicien o participen en actividades económicas sostenibles

Resultados del Proyecto:

i) Resultado 1: Han mejorado las habilidades productivas de las mujeres de 6 comunidades rurales del Valle de Cañete a través de capacitación técnica. El cual apunta al fortalecimiento de las habilidades productivas de las mujeres beneficiarias, principalmente en los sectores de alimentos y artesanías.

ii) Resultado 2: Las mujeres que inician actividades productivas han recibido asistencia técnica. Orientado a la asesoría y acompañamiento en el inicio y gestión de los negocios productivos que ponen en marcha las mujeres beneficiarias.

iii) Resultado 3: Ha mejorado la autoestima de las beneficiarias directas y éstas desarrollan una positiva actitud empresarial. Con el que se busca fortalecer el desarrollo personal de las mujeres para el fortalecimiento de su capacidad de emprendimiento y gestión empresarial.

iv) Resultado 4: Se han fortalecido institucionalmente el Centro de Formación para la Mujer "Condoray" y las comunidades locales de Tacorita y San Benito a través de la mejora en infraestructura, mobiliario y equipos de los locales de capacitación en cada comunidad. Componente que busca mejorar la infraestructura y equipamiento de los locales previstos para la capacitación, con el fin de brindar las condiciones necesarias para el desarrollo de los talleres prácticos en producción.

3.1.5 Las actividades propuestas.

Resultado 1: Han mejorado las habilidades productivas de las mujeres de 6 comunidades rurales del Valle de Cañete a través de capacitación técnica.
Actividad 1.1: Organización de cursos y convocatoria. Actividad 1.2: Talleres (6, uno por comunidad) de capacitación técnica Actividad 1.3: Talleres (6, uno por comunidad) de gestión empresarial Actividad 1.4: Taller de promotoras rurales de desarrollo productivo
Resultado 2: Las mujeres que inician actividades productivas han recibido asistencia técnica.

Actividad 2.1: Talleres (6, uno por comunidad) de asistencia técnica Actividad 2.2: Organización de ferias comerciales (7) para la venta de los productos elaborados por las beneficiarias.
Resultado 3: Ha mejorado la autoestima de las beneficiarias directas y éstas desarrollan una positiva actitud empresarial. Con el que se busca fortalecer el desarrollo personal de las mujeres quienes son capaces de emprender un negocio.
Actividad 3.1: Talleres (6, uno por comunidad) de desarrollo personal. Actividad 3.2: Selección de estudiantes de Pedagogía en prácticas para el dictado de talleres de comunicación oral y escrita. Actividad 3.3: Talleres de metodología de enseñanza a adultos para estudiantes de pedagogía. Actividad 3.4: Talleres (6, uno por comunidad) de comunicación oral y escrita.
Resultado 4: Se han fortalecido institucionalmente el Centro de Formación para la Mujer "Condoray" y las comunidades locales de Tacorita y San Benito a través de la mejora en infraestructura, mobiliario y equipos de los locales de capacitación en cada comunidad.
Actividad 4.1: Adecuación de infraestructura en los locales de capacitación. Actividad 4.2: Adquisición de equipo y mobiliario. Actividad 4.3: Capacitación en desarrollo comunal: cursos, seminarios y / o pasantías.

2.3 Implementación del Proyecto.

La ejecución del Proyecto se inició el 15 de noviembre de 2008 y se extendió hasta el 15 de noviembre de 2010 (24 meses).

2.3.1 Semestre 1 (Nov 2008 – Mayo 2009)

Las actividades iniciales del Proyecto (3 primeros meses) estuvieron abocadas al desarrollo de:

- Organización y programación detallada de las actividades.
- Difusión y convocatoria en las seis comunidades beneficiarias.
- Se inician las adquisiciones y remodelaciones de los locales donde se desarrollan las capacitaciones.

Posteriormente en los siguientes meses del primer semestre de ejecución se desarrollaron las siguientes actividades:

Desarrollo del Resultado 1: Mejora de las habilidades productivas de las mujeres a través de capacitación técnica.

Durante este periodo, las actividades de este resultado estuvieron relacionadas a la realización de talleres de capacitación técnica en 2 comunidades inicialmente (Roma y Santa Bárbara), donde se contaba con 48 mujeres beneficiarias participantes. En estas comunidades la capacitación inicia con los temas de panificación, pastelería y procesamiento de frutas. Estas capacitaciones técnicas se alternan inicialmente con los temas básicos de gestión empresarial (mentalidad empresarial y contabilidad práctica).

De igual manera, se lleva a cabo la formación de 24 mujeres como promotoras de desarrollo productivo.Las clases para las promotoras se realizaron en la sede principal de Condoray, donde se capacitaron en: Desarrollo comunal, Educación familiar, Desarrollo personal, Educación en valores, Capacitación laboral: elaboración de carteras en junco, fibra pabilo y carteras jean con bordado en cinta. A estas mujeres se las prepara para replicar la formación que reciben en

Condoray y participar en los procesos de asistencia técnica a las beneficiarias que emprenden actividades productivas.

Desarrollo del Resultado 3: Mejora de la autoestima y desarrollo de una positiva actitud empresarial.
Para el caso de este tercer resultado, las actividades estuvieron abocadas a la realización de los talleres de desarrollo personal y de comunicación oral y escrita, los cuáles contaron inicialmente con la participación de 141 mujeres de las 6 comunidades beneficiarias. Estos talleres estuvieron abocados a la mejora de la autoestima y el impulso al deseo de superación personal, así como al desarrollo de las capacidades de comunicación, condicionantes clave para el emprendimiento de nuevos proyectos empresariales. Por otro lado, se seleccionaron a las estudiantes de pedagogía quienes iniciaron con su proceso de formación en pedagogía para la educación de adultos.

Desarrollo del Resultado 4: Mejora en infraestructura, mobiliario y equipos de los locales de capacitación en cada comunidad.
En este primer semestre se realizaron las adecuaciones y mejoras necesarias en los 4 locales de Condoray en las comunidades. Para esto se hicieron mejoras en su infraestructura y se adquirió el mobiliario y equipo previstos en el proyecto.

Las actividades correspondientes al segundo resultado propuesto no inician hasta el segundo semestre.

2.3.2 Semestre 2 (Junio – Noviembre 2009)

Desarrollo del Resultado 1: Mejora de las habilidades productivas de las mujeres a través de capacitación técnica.
Durante este periodo las acciones realizadas se han concentrado en la ejecución de talleres técnicos de procesamiento de frutas, panadería y panificación, artesanías (tejido a crochet y junco), comercio al por menor y gestión empresarial. Esta capacitación estuvo a cargo de una profesión en industrias alimentarias.

Desarrollo del Resultado 2: Asistencia técnica en la gestión de iniciativas productivas de las mujeres.
El proceso de asistencia técnica se inició en este periodo de ejecución del Proyecto, para lo cual se contrataron los servicios de una profesional en ingeniería industrial. La tercera semana del mes de octubre de 2009 se inició el proceso de asistencia técnica a un grupo pequeño de mujeres de la comunidad de Roma y en la comunidad de Santa Bárbara se inició en noviembre.

Desarrollo del Resultado 3: Mejora de la autoestima y desarrollo de una positiva actitud empresarial.
En este resultado, las actividades estuvieron abocadas a conseguir que las mujeres de las comunidades rurales tengan más interés por el desarrollo personal y el de su comunidad. Los talleres de comunicación oral y escrita se desarrollaron según niveles de comprensión de las beneficiarias lo que permite una correcta asimilación de contenidos. Adicionalmente, para reforzar los conocimientos previos se han desarrollado talleres y concursos de redacción, ortografía y declamación en las comunidades intervenidas con muy buena aceptación de las mujeres. Las dinámicas grupales, las técnicas de lectura

empleadas y la participación en clase son buenos estímulos para mejorar su comprensión del entorno y aumento de su autoestima.

2.3.3 Semestre 3 (Dic 2009 – Mayo 2010)

Desarrollo del Resultado 1: Mejora de las habilidades productivas de las mujeres a través de capacitación técnica.

En este periodo se iniciaron los talleres de capacitación técnica en las comunidades de San Benito y Playa Hermosa. En ambas comunidades los módulos brindados fueron: Pastelería y panificación, procesamiento y transformación de alimentos (elaboración de yogurt, pastas, ajíes, mermeladas), Artesanías y comercio al por menor.

Así mismo, en este periodo se ha puesto énfasis en la realización de ferias comerciales, como parte del proceso de capacitación y asistencia técnica; ya que es un sólido elemento motivador para las beneficiarias, quiénes ven en las ferias, la oportunidad de incursionar en el mercado y comercializar los productos que han aprendido a elaborar a través del proyecto.

Desarrollo del Resultado 2: Asistencia técnica en la gestión de iniciativas productivas de las mujeres.

Durante este periodo se iniciaron los talleres de asistencia técnica dirigido a las mujeres que ya habían culminado los talleres de capacitación técnica y están decididas a iniciar un actividad productiva.

Los talleres de asistencia técnica, están teniendo mucha acogida en las beneficiarias porque están valorando aún más la formación técnica y empresarial al enfocarse en los productos que ellas han empezado a comercializar o tienen la ilusión de hacerlo. Durante estos talleres las beneficiarias intercambian experiencias entre ellas, tienen ilusión al participar en el diseño de su logotipo, elaborar su estrategia de mercado, etc.

Desarrollo del Resultado 3: Mejora de la autoestima y desarrollo de una positiva actitud empresarial.

Las mujeres están valorando aún más las clases de desarrollo personal, las cuales las motiva a seguir con ilusión y decisión los talleres de capacitación y asistencia técnica. Se sienten más seguras de sí mismas e ilusionadas por mejorar personalmente, su familia y su comunidad.

Desarrollo del Resultado 4: Se han fortalecido institucionalmente el Centro de Formación para la Mujer-Condoray y las comunidades locales de Tacorita y San Benito a través de la mejora en infraestructura, mobiliario y equipos de los locales de capacitación en cada comunidad.

La capacitación se realizó en los locales de las comunidades de Santa Bárbara, Roma, Villa el Carmen, Tacorita San Benito y Playa hermosa los cuales han sido provistos de equipos, artefactos, instrumentos y materiales adecuados para la capacitación impartida de manera que se pueda proporcionar una formación a las futuras microempresarias de acuerdo a las exigencias del mercado.

2.3.4 Semestre 4 (Junio – Noviembre 2010)

Desarrollo del Resultado 1: Mejora de las habilidades productivas de las mujeres a través de capacitación técnica.

Durante este último periodo se culminó la asistencia técnica a 281 mujeres, motivándolas a iniciar actividades productivas sintiéndose seguras para afrontar un nuevo reto en su múltiple rol, esta vez como empresarias.

Desarrollo del Resultado 2: Asistencia técnica en la gestión de iniciativas productivas de las mujeres.

Una motivación para la venta de sus productos han sido las ferias donde comercializaron sus productos teniendo un contacto directo con un público o después de los cursos de capacitación técnica donde vendieron los productos aprendidos a sus vecinos y familiares. Esto permitió poner en obra lo aprendido en los talleres. La participación en las ferias locales fue un espacio de confraternidad y ambiente agradable para la integración e intercambio de experiencias de las mujeres rurales.

Desarrollo del Resultado 3: Mejora de la autoestima y desarrollo de una positiva actitud empresarial.

Los aprendizajes adquiridos en los talleres de desarrollo personal y en los talleres de comunicación oral y escrita son un soporte para sus actividades económicas ya que pueden sacar el porcentaje, realizar sumas con rapidez, leer el contenido de una factura, dar vuelto con más precisión y acierto, pierden el nerviosismo y son capaces de relacionarse con sus pares.

Los procesos formativos van logrando poco a poco cambios en su personalidad y las dispone a una actitud empresarial más proactiva y responsable. El 98.2% de los familiares valoran la contribución de la mujer por la capacitación recibida.

Desarrollo del Resultado 4: Se han fortalecido institucionalmente el Centro de Formación para la Mujer-Condoray y las comunidades locales de Tacorita y San Benito a través de la mejora en infraestructura, mobiliario y equipos de los locales de capacitación en cada comunidad.

En este periodo ya se cuenta con infraestructura, mobiliario y equipos de los locales totalmente implementados en cada comunidad.

3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.

3.1 Ámbito de la evaluación.

La evaluación abarca el diseño, implementación, resultados, gestión y continuidad en todo el ámbito de intervención, el cual comprende un total de 4 distritos de la provincia de Cañete, en el departamento de Lima.

Cuadro 1: Comunidades atendidas por el Proyecto

Departamento	Provincia	Comunidad o CPM
Lima	Cañete	Tacorita
		Villa El Carmen
		Roma
		Santa Bárbara
		CPM San Benito
		Playa Hermosa

3.2 Niveles y dimensiones de análisis.

Niveles de análisis:

- Perspectiva de proceso: la evaluación del diseño de la intervención y su integración en la línea política de la cooperación española en el País de ejecución: el marco de planificación y organización y ejecución de la intervención. Además, la evaluación del proceso de implementación y gestión, examinando entre otros aspectos, la estructura operativa de la ONG en el País y su complementariedad con los socios locales.

- Perspectiva de contexto: la evaluación del entorno político, social y económico en el que se inscribe la intervención y cómo ésta se relaciona con dicho entorno, haciendo hincapié en su nivel de pertinencia y sinergia con las políticas nacionales.

- Perspectiva de objetivos: Por último, la evaluación de resultados y objetivos alcanzados en las distintas acciones en sincronía con el momento concreto que se está evaluando.

Dimensiones de análisis:

- Planteamiento y diseño del proyecto: Comprende la identificación y formulación del proyecto. De acuerdo al enfoque del marco lógico, en esta primera dimensión de análisis se abordarán los siguientes aspectos:

  - Diagnóstico.
  - Análisis de la participación.
  - Análisis de problemas.
  - Análisis de objetivos.
  - Análisis de alternativas y selección de la alternativa propuesta.
  - Matriz de planificación (matriz de marco lógico: objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos)
  - Planificación y programación de actividades y recursos.

- Implementación de la estrategia y ejecución de las actividades.
  Comprende el conjunto de actividades llevadas a cabo por el Proyecto para la consecución de los objetivos y resultados previstos. Entre los aspectos específicos a abordar se encuentran el diseño detallado de las actividades e instrumentos de trabajo, la organización del equipo del proyecto, la coordinación con la población sujeto de la intervención, la adecuación de las acciones del proyecto a los cambios del contexto, y la toma de acciones correctivas.

- Resultados y objetivos.
  Comprende el conjunto de resultados y objetivos logrados por el Proyecto y los impactos esperados, previsibles al término de la intervención. El alcance de los resultados y objetivos del Proyecto se medirá en función de los indicadores de su Matriz de Marco Lógico.

- Gestión institucional.
  Se refiere a la gestión de las entidades responsables en relación a la ejecución del Proyecto (PROSIP Condoray y FPSC). Comprende aquellos diferentes aspectos que desde la gestión institucional, brindan soporte a las acciones del Proyecto, tales como la planificación estratégica,

organización institucional, administración de los recursos, gestión de alianzas institucionales, seguimiento y evaluación interna, y la toma de decisiones.

3.3 Criterios de evaluación.

- Pertinencia. Adecuación de la intervención al contexto, los problemas detectados y prioridades establecidas por los beneficiarios, administraciones públicas y comunidad de donantes. En el análisis se tendrá en cuenta los criterios de Alineamiento en relación con las políticas públicas desarrolladas en el país y la Armonización con otros donantes y ONG que estén actuando en la zona.

- Eficacia. Grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la ONGD, a nivel estratégico y operativo. Se valorará de forma específica la Cobertura del Proyecto en relación con los beneficiarios previstos.

- Eficiencia. La eficiencia se centra en el análisis del uso de los recursos, tomando en cuenta todos los medios que tomaron parte en el desarrollo de la intervención. El análisis de eficiencia abarcará el análisis de la capacidad de gestión y la calidad del uso de los recursos en la ejecución del Proyecto.

- Impacto. Se entiende por impacto la visualización de los efectos globales positivos y negativos, causados por la intervención. Los elementos de la matriz de planificación objeto de estudio para este criterio será el objetivo específico y el objetivo general y sus relaciones de causalidad.

- Viabilidad (Sostenibilidad).Probabilidad de continuidad de los procesos de desarrollo más allá del tiempo de acción de la ONGD, con el mantenimiento y gestión de los resultados obtenidos e incluso con la puesta en marcha de nuevas actuaciones complementarias. El análisis de la viabilidad (sostenibilidad) busca valorar aquellos factores que garantizan o ponen en riesgo dicha continuidad.

3.4 Preguntas orientadoras de la evaluación.

Las preguntas centrales a las que busca dar respuesta la evaluación final del Proyecto, se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2: Preguntas orientadoras de la evaluación según criterios de evaluación.

Criterio	Preguntas centrales
Pertinencia	¿Los objetivos del Proyecto (y en general su estrategia de intervención) responden a las necesidades y prioridades de la población beneficiaria y su contexto? ¿Es coherente el diseño de la estrategia de intervención del Proyecto? ¿La estrategia de intervención propuesta se corresponde con las capacidades de los actores locales y potencialidades de la zona de intervención? ¿Cómo ha participado la población beneficiaria en la etapa de identificación del Proyecto? ¿Los objetivos del Proyecto se corresponden con los objetivos y estrategias de los planes y/o políticas públicas a nivel local, regional y nacional? ¿Y con las políticas públicas a nivel sectorial?

Criterio	Preguntas centrales
	¿Los objetivos del Proyecto se corresponden con los objetivos/ políticas de las fuentes cooperantes? (Financiador, entidad adjudicataria, ejecutor local) ¿Cuál es la calidad del diseño del Proyecto? ¿Las acciones realizadas se corresponden con lo planificado? ¿Cuál es la calidad/utilidad percibida por las beneficiarias y beneficiarios en las diferentes actividades realizadas?
Eficacia	¿Se ha alcanzado el objetivo específico propuesto por el Proyecto? Y ¿Cómo han contribuido los resultados al logro de dicho objetivo? ¿Se han alcanzado los resultados, en términos de los indicadores del Marco Lógico? ¿Cuántos son los beneficiarios del proyecto? ¿Se ha alcanzado la cobertura prevista por el proyecto? ¿Existen grupos de personas perjudicadas por el proyecto? ¿Existe un porcentaje amplio de mujeres que participen en las actividades del proyecto? Según los resultados obtenidos ¿Han sido efectivas las actividades realizadas? ¿Cuáles sí, cuáles no? ¿Cuáles son los aciertos? ¿Cuáles son las deficiencias? ¿Cuáles son los factores de contexto que han favorecido/limitado el logro de resultados y el alcance del objetivo específico?
Eficiencia	¿Se ha podido disponer de los fondos en los tiempos previstos? ¿Se han realizado todas las actividades e inversiones previstas? ¿Están los recursos materiales directamente relacionados con la consecución de resultados? ¿Se han tomado las decisiones adecuadas en el uso de los recursos? ¿Qué factores han favorecido/limitado el uso eficiente de los recursos? ¿Cuáles han sido los otros recursos aportados por los diferentes actores involucrados? ¿Cómo ha sido el uso de dichos recursos? ¿Qué mecanismos de seguimiento del proyecto se han utilizado? ¿Están los socios locales y el colectivo beneficiario suficientemente implicados en los procesos de seguimiento y justificación del convenio? ¿Se han cumplido los tiempos previstos en la formulación? ¿Qué factores externos y/o internos han influido en los eventuales retrasos?
Impacto	¿Cuáles son los impactos esperados previsibles al término del Proyecto? (Evaluación del Objetivo General propuesto) ¿Qué otros impactos no previstos se estarían alcanzando con el Proyecto? (Se consideran impactos positivos y/o negativos en los aspectos socioeconómico, político-institucional, impacto de género, cultural, ambiental)
Sostenibilidad	¿Cuáles son los factores que aseguran y/o ponen en riesgo los resultados y efectos alcanzados? ¿Cuál es la sostenibilidad de los procesos de cambio generados? ¿Existen evidencias de un proceso de apropiación de la propuesta del Proyecto por parte de los grupos beneficiarios o actores locales implicados? ¿Cuáles?

3.5 Fuentes de información.

3.5.1 Fuentes primarias.

- PROSIP - Condoray (equipo responsable de la ejecución del Proyecto)
- FPSC.
- Grupos beneficiarios del Proyecto: Colectivo de mujeres capacitadas; promotoras rurales; familias de las participantes del proyecto; profesoras de Condoray; jóvenes estudiantes de pedagogía.
- Otros actores implicados: autoridades comunales, municipios distritales.

3.5.2 Fuentes secundarias.

- Formulación de la intervención.
- Estudio de Línea de Base del Proyecto.
- Estudios de diagnóstico relacionados con la intervención
- Normativa Reguladora
- Marcos Presupuestarios
- Programación del Proyecto
- Plan Director de la Generalitat Valenciana
- Documento de estrategia país (DEP)
- Estudios específicos.
- Informes de seguimiento del Proyecto.
- Planes Estratégicos del Socio Local en el sector
- Diferentes documentos de gestión del Proyecto (planes de capacitación, convenios, actas, y otros)
- Otros documentos que se estimen convenientes durante la planificación de la evaluación.

3.6 Técnicas e instrumentos de recojo de información.

Las técnicas e instrumentos de trabajo aplicados para las fuentes de información identificadas, se señalan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Técnicas e instrumentos de recojo de información aplicados.

Actor	Fuente de información	Técnica de recojo de información	Instrumentos
Instituciones responsables del Proyecto.	PROSIP - Condoray	Taller de evaluación con el equipo de PROSIP Condoray, responsable del Proyecto.	Guía de taller.
		Entrevista a la persona responsable del Proyecto dentro de la institución.	Guía de entrevista.
Beneficiarias directas.	Grupo 1: Mujeres de las 6 comunidades beneficiarias del proyecto.	Grupo focal (Grupo 1)	Guía de Grupo Focal.
		Encuesta.	Cuestionario de encuesta.
	Grupo 2: Jóvenes estudiante s de pedagogía.	Grupo focal. (Grupo 2)	Guía de Grupo Focal
	Grupo 3: Promotoras rurales o agentes de desarrollo comunal.	Grupo focal (Grupo 3)	Guía de Grupo Focal
	Profesoras de Condoray	Entrevistas.	Guía de entrevista.
	Grupo 4: Familias de mujeres beneficiarias.	Grupo focal (Grupo 4)	Guía de grupo focal.
Otras instituciones	Autoridades comunales.	Entrevista.	Guía de entrevista.

Actor	Fuente de información	Técnica de recojo de información	Instrumentos
involucradas	Municipios distritales.	Entrevista.	Guía de entrevista.
	Visita a las comunidades beneficiarias.	Observación directa.	Ficha de observación directa.
	Fuentes documentales.	Revisión documental.	

3.6.1 Taller con el equipo de PROSIP Condoray.

Este taller tuvo por objetivo obtener las valoraciones propias del equipo encargado directamente de las actividades del Proyecto, sobre el desarrollo de las actividades, sus aciertos y desaciertos, los resultados e impactos alcanzados, las lecciones aprendida y las recomendaciones a futuro para otros procesos de intervención similares. Los miembros del equipo que participaron de este taller se identifican en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 1: Participantes del taller con el equipo técnico del Proyecto.

Actor	Participantes	Cargo dentro del Proyecto
Equipo Técnico del Proyecto	Milagros Panta Monteza	Encargada de Programas Rurales-Directora del proyecto.
	Isabel Echenique Estrada	Responsable de Gestión empresarial.
	Elvia Criales Caro	Asistente del proyecto-Responsable de comercialización.
	Janina Sesa Córdova	Responsable de Capacitación Técnica.
	Jessica Villafana Arévalo	Responsable de Asistencia Técnica.
	Patricia Sánchez	Responsable de Desarrollo personal y Docente de metodología de adultos.

3.6.2 Realización de grupos focales.

Dentro del proceso de evaluación se desarrollaron un total de 4 grupos focales, 3 con los grupos de mujeres beneficiarias directas y 1 con los familiares (hijos, hijas, hermanas, madres, esposos, otros) de las mujeres beneficiarias capacitadas. Todos los grupos focales se realizaron en las instalaciones de Condoray. En cada taller se buscó la identificación de los principales cambios generados por el proyecto, aprendizajes, aciertos y desaciertos de la propuesta, así como también las recomendaciones o sugerencias para próximas intervenciones a futuro.

Cuadro Nº 2: Grupos focales con los actores del Proyecto

Actor	Fuente de información	Nº de participantes
Beneficiarias directas.	Grupo focal 1: Mujeres de las 6 comunidades beneficiarias del proyecto.	32
	Grupo focal 2: Jóvenes estudiante s de pedagogía.	7

Actor	Fuente de información	Nº de participantes
	Grupo focal 3: Promotoras rurales o agentes de desarrollo comunal.	13
Beneficiarios indirectos.	Grupo focal 4: Familiares de las mujeres beneficiarias.	22

3.6.3 Encuesta.

Sólo para el caso del grupo focal de mujeres beneficiarias, además de responder a las preguntas orientadoras de la guía de entrevista se aplicó una encuesta a cada una de las asistentes. La encuesta tuvo por finalidad conocer los principales temas aprendidos, su aplicación en la implementación y mejora de los negocios y su correspondiente efecto en la mejora de los ingresos económicos.

3.6.4 Entrevistas.

Los actores entrevistados se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 4: Actores a los que se les aplicó entrevista.

Actor	Entrevistado	Cargo
Equipo Técnico del Proyecto	Milagros Panta Monteza	Encargada de Programas Rurales. Directora del proyecto.
	Isabel Echenique Estrada	Responsable de Gestión empresarial.
	Elvia Criales Caro	Asistente del proyecto- Responsable de comercialización.
	Janinna Sesa Córdova	Responsable de Capacitación Técnica.
	Jessica Villafana Arévalo	Responsable de Asistencia Técnica.
	Patricia Sánchez	Responsable de Desarrollo personal y Docente de metodología de adultos.
Autoridades municipales	Pablo César Quispe ramos	Alcalde del CPM San Benito.
	Emma Camposano Matos	Alcaldesa del CPM Pueblo Nuevo de Conta.
	Jorge García Quispe	Alcalde Distrital de Nuevo Imperial.
Autoridades comunales	Cirilo Mayta	Agente municipal de la Comunidad de Playa Hermosa.
	Félix Mendoza Pumaylle	Teniente Gobernador de Santa Bárbara.
	Sergio Orellana Sánchez	Presidente de la Cooperativa de la Comunidad de San Benito.

3.6.5 Observación directa.

La visita de los centros de formación de Condoray en las comunidades beneficiarias se realizó posteriormente a las entrevistas y grupos focales. Se visitaron los seis locales ubicados en cada una de las comunidades

beneficiarias. Así mismo se visitaron algunos negocios de las mujeres beneficiarias de cinco de las seis comunidades de intervención del Proyecto.

4 ANÁLISIS DEL PROYECTO A NIVEL DE PROCESOS.

4.1 Planteamiento y diseño del Proyecto.

4.1.1 Planteamiento de los objetivos y de la estrategia de intervención.

Correspondencia de los objetivos del Proyecto con las necesidades y prioridades de la población beneficiaria.

El propósito del Proyecto es "Mejorar la capacitación técnica, en gestión empresarial y desarrollo personal de mujeres de escasos recursos de Cañete para que inicien o participen en actividades económicas sostenibles".

Dicho objetivo específico responde a la necesidad concreta de contrarrestar los niveles elevados de pobreza en las comunidades de la zona, generados a consecuencia de los bajos rendimientos de las actividades productivas tradicionales (agricultura y ganadería) y el poco desarrollo de otras actividades económicas potenciales. Dentro de las actividades económicas alternativas con potencial dentro de la zona, podemos encontrar varias actividades a las que se dedican particularmente las mujeres, como la preparación de mermeladas, dulces y otros alimentos, la elaboración de artesanías y la venta en bodegas u otros. Sin embargo, las mujeres carecen de mayores conocimientos que les permitan aprovechar sus habilidades y desarrollar pequeños negocios que generen ingresos.

"(…) las mujeres aprenden en sus hogares distintas habilidades manuales como: cocinar, tejer, bordar, coser, etc. pero realizan estas actividades a manera de pasatiempo y no llegan a elaborar productos de calidad ya que no conocen técnicas avanzadas y no se plantean realizar estas actividades a mayor escala."[3]

El escaso desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de las mujeres tiene como causas directas: el bajo nivel educativo (que se traduce en altos porcentajes de analfabetismo) y la carente oportunidad de capacitación técnica para mujeres de escasos recursos; la baja autoestima, conformismo y mentalidad asistencialista; y la falta de equidad social y económica, que se refleja en una continua marginación de las mujeres y un trato desigual en la educación, en el trabajo, y en la participación y toma de decisiones dentro de su familia y comunidad.

En este contexto, el Proyecto se propone promover el fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión empresarial de las mujeres de escasos recursos que permitan desarrollar actividades económicas que resulten sostenibles y que permitan elevar el nivel de ingresos económicos y mejorar las condiciones de vida de sus familias. Para tal efecto, el Proyecto plantea abordar de manera integral las diferentes causas identificadas del problema, a través de una estrategia de intervención que propone:

i) El fortalecimiento de las habilidades productivas y comerciales de las mujeres, brindándoles la oportunidad de recibir una capacitación técnica y empresarial orientada hacia el desarrollo de actividades en las que están

[3] Justificación del Proyecto. PROSIP-Condoray.

directamente vinculadas o interesadas (como la preparación de alimentos, artesanías y comercio menor) y que se ajusta a sus características y necesidades (escasos recursos, tiempos disponibles para la capacitación, nivel educativo con el que cuentan).

ii) El impulso y fortalecimiento de la participación de las mujeres en el desarrollo de actividades económicas rentables y sostenibles, a través del acompañamiento en la gestión de sus iniciativas de emprendimiento y mejora de sus pequeños negocios, lo que se traduce en una asistencia técnica permanente para la mejora de los procesos de producción y acabado de los productos, y en el asesoramiento para la gestión comercial, administrativa y contable de sus negocios; y

iii) El fortalecimiento de la autoestima, confianza y desenvolvimiento personal de las mujeres, a través de su formación como persona (valores, actitudes), la mejora de sus conocimientos en la lectura y escritura, y la mejora de sus capacidades de expresión oral y escrita; lo que les permite superar en alguna medida el bajo nivel educativo con el que cuentan y tener una mejor base para el aprendizaje de otros temas y una mayor confianza e iniciativa para el emprendimiento y desarrollo de sus propios negocios.

Con estos tres componentes, el Proyecto ataca los principales factores que causan el problema central identificado, atendiendo adecuadamente las principales necesidades y demandas de las mujeres de escasos recursos de la zona.

Participación de las beneficiarias en el planteamiento del Proyecto.

En las seis comunidades de intervención del Proyecto, PROSIP Condoray tiene presencia desde hace varios años a través de actividades de promoción de la salud, nutrición e higiene, mejoramiento de la vivienda, formación de promotoras, alfabetización, educación familiar, y otros.

A través de estas actividades permanentes, el equipo de Condoray recoge las diferentes opiniones e inquietudes de las mujeres beneficiarias con las que trabaja, identificando sus necesidades y prioridades para la mejora de su bienestar y el de sus familias.

Precisamente, a través de sus diferentes actividades, Condoray identifica la necesidad que tienen las mujeres de generar ingresos económicos que ayuden al sostenimiento y mejora de calidad de vida de sus familias, y además la oportunidad con la que estas mujeres contaban al tener habilidades productivas diversas para el desarrollo de pequeños negocios.

"… cuando uno conversaba con la personas en las comunidades tú veías que el tema de las clases de desarrollo personal les ayudaba, tu veías una vivienda un poquito más limpia, la persona empezaba a valorarse un poco más, pero cuando en concreto se necesitaba de otro tipo de mejoras como colocar un baño, colocar una ventana o reforzar la seguridad de su casa, te decían ¿con qué dinero?, si no lo tengo. Entonces es allí donde vemos la necesidad de estas personas de contar con mayores ingresos… y veías además que estas personas tenían muchas habilidades manuales y contaban en varios casos con pequeños negocios, pero que eran muy precarios…" (Milagros Panta Monteza, Directora de Condoray)

De otro lado, en el 2007 una becaria de la Universidad Politécnica de Madrid hizo un diagnóstico de las necesidades de capacitación en los pueblos donde trabajaba Condoray, donde claramente las mujeres solicitaban temas de procesamiento de lácteos, artesanías y otros.

Ante los resultados de dicho diagnóstico, PROSIP Condoray decide incursionar en el desarrollo de capacitaciones en temas productivos y empresariales para las mujeres de las comunidades. A partir de entonces, el equipo de Condoray ha trabajado en diversos talleres, entrevistas y encuestas con las mujeres, para conocer sus diferentes motivaciones y necesidades específicas de capacitación. Es en este proceso donde se identifican los diferentes temas de interés en el ámbito productivo-empresarial y se diseñan los contenidos de los cursos de capacitación que se brindarían durante el Proyecto.

Correspondencia de la estrategia de intervención propuesta con las capacidades de los actores locales y potencialidades de la zona de intervención.

Consecuentemente con la problemática descrita, la estrategia propuesta por el Proyecto integra y articula un conjunto importante de las capacidades y potencialidades de las comunidades de intervención; las principales evidencias que hemos podido recoger al respecto son las siguientes:

i) En primer lugar, el Proyecto se enfoca en la promoción de la participación de la mujer en el desarrollo de actividades económicas con potencial para la generación de ingresos, aprovechando:
   - Las habilidades y tradición que tienen las mujeres de la zona en la preparación de alimentos diversos (dulces típicos, mermeladas y otros), la elaboración de artesanías (carteras, prendas) y la venta en bodegas y otros;
   - La oferta de insumos dentro de la zona (como las frutas y la leche) para la elaboración de los productos que trabajan las mujeres; y
   - El potencial que ofrece el mercado local para la comercialización de los productos ofrecidos por las mujeres, tanto a nivel de la propia población que reside en la zona (familiares, amistades, vecinos) como de los turistas que llegan de visita en días festivos.

ii) En segundo lugar, el Proyecto fortalece y aprovecha las capacidades de liderazgo de las mujeres promotoras de desarrollo comunal, formadas desde hace varios años por Condoray, a través de:
   - Su formación técnica y empresarial, buscando especializarlas como promotoras de desarrollo productivo; y
   - Su participación directa en las actividades de asistencia técnica a las mujeres en las actividades de producción y gestión empresarial.

iii) Y en tercer lugar, el Proyecto promueve la participación activa de autoridades y organizaciones comunales y municipales (Juntas directivas comunales, comités de damas, municipios) a través de:
   - El aporte y/o préstamo de los locales para la realización de los talleres de capacitación y el apoyo en su cuidado y mantenimiento; y
   - El apoyo en la realización de las ferias locales para la promoción y venta de los productos elaborados por las mujeres beneficiarias.

Articulación de los objetivos del Proyecto con las políticas públicas a nivel local, regional y nacional.

A nivel local:

Desde los inicios de su labor, Condoray ha mantenido siempre una relación cercana con las autoridades comunales y municipios locales (de los distritos y provincia) con quienes existe coincidencia en la búsqueda de estrategias que ayuden a superar la pobreza en sus pueblos. Tanto las autoridades comunales como de los municipios distritales y de la provincia, han manifestado su total respaldo a la labor desarrollada por Condoray en los pueblos y, además, su particular interés en el desarrollo de proyectos que promueven la mejora de las actividades económicas y la generación de ingresos para las familias.

"… como centro poblado San Benito también tenemos nuestra misión y nuestra visión , donde una de nuestras principales metas es mejorar la economía de nuestra población (…) en nuestro plan de trabajo tenemos la implementación de algunos talleres productivos, como la crianza de animales menores, talleres de bisutería, de manualidades (…) ahora Condoray lo está haciendo y creo que es un aporte grande que da a la población, pues nosotros por la insuficiencia económica que tenemos, no podemos quizás abordar y financiar estos tipos de talleres que realiza Condoray…" (Pablo Quispe Ramos, Alcalde del Centro Poblado Menor de San Benito)

Por su parte, respecto del planteamiento del Proyecto y su articulación con los objetivos de su municipio, el alcalde del distrito de Nuevo Imperial, nos comenta:

"El gran problema, no solamente de Nuevo Imperial, sino de nuestro país, es que la gran cantidad de personas que viven en los diferentes centros poblados, anexos, asentamientos humanos, son trabajadores de campo que perciben 15 o 14 soles diarios, teniendo una carga familiar de 2 a 5 hijos… entonces nosotros como municipio buscamos dar oportunidad de trabajo a nuestra población, pero lamentablemente no es suficiente…cuando se presentan oportunidades como las que brinda Condoray, lo que nos queda hacer como autoridad es dar el apoyo para brindar una mejor forma de vida a nuestras mujeres y las familias que sufren la pobreza…" (Jorge García Quispe, Alcalde del distrito de Nuevo Imperial 2007-2010)

A nivel de la provincia, la Municipalidad Provincial de Cañete en su *"Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de Cañete"*, establece como prioridad "Integrar a la mujer dentro del proceso productivo de la provincia y visibilizar su liderazgo político en instancias de participación a nivel comunal, municipal y provincial", para lo cual establece las siguientes estrategias:

- Capacitación de la mujer para que desarrolle habilidades técnico productivas y sea capaz de generar mayores ingresos familiares. Un aspecto importante será el incrementar los niveles de matrícula femenina en la educación formal.
- Apoyar el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres dando prioridad a las que ya tienen experiencia acumulada.

- Dotación de la mujer con las herramientas necesarias para que generen los mecanismos de acción que garanticen su participación efectiva en instancias de decisión.
- *Apoyo a los Programas de Condoray: Formación de promotoras rurales; capacitación de campesinas, capacitación técnica de jóvenes, etc.*

A nivel regional:

Las comunidades y distritos de la zona de intervención del Programa se encuentran dentro del territorio de la Región Lima[4], bajo la jurisdicción del Gobierno Regional de Lima. En el "Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008-2021", se señala dentro de la visión de desarrollo de la Región, lo siguiente:

""Los hombres y mujeres de la Región ejercen sus derechos y obligaciones con responsabilidad… tienen excelente nivel educativo con valores, acorde a su realidad y a los adelantos científicos y tecnológicos… cuentan con empleo productivo… con menores niveles de pobreza…"

Asimismo, dentro de dicho plan estratégico podemos encontrar varios objetivos y estrategias del Gobierno Regional coincidentes con los del Proyecto; estos son:

- Promover la inserción laboral de la población, garantizando la igualdad de oportunidades.
- Promover el empleo digno y productivo y la inserción en el mercado de trabajo en un marco de igualdad de oportunidades, esencialmente para los grupos más vulnerables de la población.
- Fortalecer la capacidad y competencia técnico productiva y empresarial de los artesanos y empresas artesanales.
- Erradicar el analfabetismo.
- Desarrollar una Educación en Valores.

No obstante, cabe anotar que en el Plan de Desarrollo Regional no se encuentra integrada la perspectiva de género, por lo que no se visualizan de manera explícita objetivos referidos a la superación de las condiciones de pobreza, marginación e inequidad que afectan directamente a las mujeres.

A nivel nacional:

Dentro de las políticas a nivel nacional, el Proyecto se encuentra enmarcado directamente dentro de la Estrategia CRECER y el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades (PIO).Los objetivos y estrategias considerados en estos documentos, con los que coincide el Proyecto, se observan en el siguiente cuadro:

Política Nacional	Objetivos y estrategias con los que se alinea el Proyecto
Estrategia Nacional CRECER (Plan nacional de superación de la pobreza)	Eje 1 de intervención: Desarrollo de capacidades humanas y respeto de derechos fundamentales. Objetivo: Asegurar el capital humano y social de grupos

[4] La región Lima se encuentra constituida por las provincias del Departamento de Lima, a excepción únicamente de la provincia de Lima Metropolitana.

	sociales en situación de riesgo y vulnerabilidad social. Eje 2 de intervención: Promoción de oportunidades y capacidades económicas. Objetivo: Incrementar los activos familiares y comunitarios y mejorar los ingresos y el empleo permanente.
Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades.	Principios rectores: - El desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y la promoción de relaciones sociales y familiares equitativas y saludables entre mujeres y varones, en el marco de la generación de corresponsabilidades y participación, son componentes para el desarrollo humano integral. - La equidad social y de género garantizan la igualdad de condiciones en el acceso laboral entre varones y mujeres. Objetivos Estratégicos: - Lineamiento 2: Promover en la sociedad la adopción de valores, prácticas, actitudes y comportamientos equitativos entre mujeres y varones, para garantizar el derecho a la no discriminación hacia las mujeres. - Objetivo estratégico 3: Garantizar el acceso equitativo de mujeres y varones a servicios sociales y culturales de calidad. - Objetivo estratégico 4.2: Garantizar la igualdad de oportunidades económicas para la generación y mejora de ingresos de mujeres y varones de zonas urbanas y rurales.

Correspondencia con las políticas de las entidades responsables del Proyecto (Financiador, entidad adjudicataria y ejecutor local)

A nivel del financiador (Generalitat Valenciana).

El proyecto, está enmarcado dentro de los principios rectores de la Cooperación Valenciana, los cuales proponen la "centralidad de la promoción del desarrollo humano sostenible, con equidad de género y asunción del objetivo de reducción de la pobreza en el marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio" y el "reconocimiento del ser humano como protagonista y destinatario último de la política de cooperación para el desarrollo".

Asimismo, dentro del Plan Director de la Cooperación Valenciana 2008-2011 se señala que "… la actividad de la Generalitat en materia de cooperación al desarrollo, inspirada en la Declaración y en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se orientará a propiciar tanto el desarrollo integral de las personas, pueblos y países empobrecidos, como a la concienciación y el compromiso responsable de la sociedad valenciana."[5]

En este mismo marco, como prioridades horizontales, el Plan Director de la Generalitat Valenciana, propone:

[5]Plan director de Generalitat Valenciana 2008-2011.

- Contribuir a la reducción de la pobreza, apoyando estrategias que tengan por objeto el desarrollo humano sostenible y la mejora de las condiciones de vida de los pueblos.
- La equidad de género, apoyando e incentivando la igualdad de oportunidades
- y la participación de las mujeres en todas las acciones.

A nivel de la entidad adjudicataria (FPSC)

Asimismo, los objetivos del Proyecto se encuentran plenamente identificados dentro de los valores y objetivos institucionales de la Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC)[6]:

Dentro de sus valores institucionales se señalan:

- La riqueza de un país está en sus gentes. La Fundación apuesta por el apoyo a la educación, en su amplia acepción de mejora de las personas y de sus capacidades, como motor de un desarrollo generador de riqueza y protagonismo social.
- La Fundación considera indiscutible la prioridad y el protagonismo de la mujer en los procesos de desarrollo.

Y dentro de sus objetivos corporativos:

- Contribuir a la erradicación de la pobreza a través de un desarrollo humano, económico y social, sostenible y equilibrado, mejorando las condiciones socioeconómicas de la población más desfavorecida, incentivando el desarrollo de las capacidades humanas y fortaleciendo la sociedad civil.
- Fomentar la educación y formación profesional como motores de un desarrollo duradero, generador de riqueza y protagonismo social.
- Favorecer la promoción de la mujer en todos los sectores y actividades, para incrementar su participación social y para incentivar su acceso a la toma de decisiones.

"(…) La Fundación promoverá todo tipo de iniciativas encaminadas a la protección e integración social, en cualquier forma posible, de las personas que, con independencia de su edad o sexo, se encuentren en situación de necesidad por causa de minoría de edad, enfermedad, minusvalía o incapacidad de cualquier tipo o clase. La Fundación asimismo, promoverá el fomento de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres." [7]

A nivel del ejecutor local (PROSIP-Condoray)

El socio local PROSIP-Condoray es un Centro de Formación Profesional, que trabaja al servicio del desarrollo y la promoción humana, social y espiritual de la mujer del Valle de Cañete, para lo cual se dedica a mejorar la educación y fomentar la reincorporación social de las mujeres de zonas rurales y urbano marginales, realizando actividades que promuevan su desarrollo personal y comunal.

[6] Fuente: Documento: Valores institucionales y objetivos corporativos en la Fundación Promoción Social de la Cultura (Documento descargado de su página web: http://www.fundacionfpsc.org/comun/imagenes/File/Valores%20FPSC_Dic_06.pdf).
[7] Plan Estratégico de la Fundación Promoción Social de la Cultura 2009-2012. (Pág.8)

Los objetivos específicos de Condoray en los que se enmarca la propuesta del Proyecto, son:

- Despertar en las mujeres el interés por la capacitación en su sentido más amplio: la educación como arma de lucha contra la pobreza y base del desarrollo.
- Lograr que las mujeres y familias tengan interés por la comunidad, que participen en el mejoramiento comunal y tengan espíritu solidario.
- Crear fuentes de trabajo mediante el fomento de pequeñas empresas familiares, comunales y desarrollo de proyectos productivos.

"Condoray persigue un verdadero desarrollo de la mujer, en el que ésta, no es una simple intermediaria para lograr eficiencia en los proyectos, por su gran capacidad organizativa y de motivación, sino que constituye el eje y fin del desarrollo". (Formulación del Proyecto)

4.1.2 Diseño del Proyecto (Proceso de identificación – formulación)

La revisión y análisis del diseño del Proyecto comprende la valoración de los criterios y metodología aplicados en el proceso de identificación y formulación, conforme a la Metodología del Marco Lógico. En ese sentido, sobre el documento de formulación del Proyecto, se revisan cuatro aspectos claves:

- La identificación de los beneficiarios del Proyecto.
- El análisis de la problemática que justifica la intervención.
- El análisis de los objetivos y formulación de la Matriz de Marco Lógico.
- El diseño de las actividades.

El análisis de cada uno de estos aspectos identifica los aspectos positivos relevantes y los aspectos que se pueden mejorar.

<u>Identificación de las beneficiarias del Proyecto.</u>

Dentro de los aspectos positivos relevantes:

- La selección de las 6 comunidades beneficiarias se realiza de acuerdo a sus potencialidades económicas en las que se puede promover la participación de las mujeres. Siguiendo este criterio, algunas comunidades fueron elegidas por su potencialidad en la producción de leche (favorable para la producción de yogurt y otros derivados lácteos) y otras por su tradición artesanal, actividad en la que participan mayormente las mujeres.
- Para la selección de las mujeres que serían beneficiarias directas del Proyecto, el equipo de Condoray realizó un trabajo minucioso de identificación de las mismas, revisando no sólo aquellos aspectos relacionados con sus habilidades productivas, sino también todos aquellos factores que tienen que ver con la situación de las mujeres a nivel personal, familiar y social.
- Inicialmente en la identificación de las mujeres beneficiarias directas el equipo consideró relevante considerar los conocimientos y experiencia previa de las mujeres en actividades productivas, siendo inicialmente descartadas las mujeres que no demostraban estas habilidades. Sin embargo, posteriormente los criterios de selección se amplían para considerar a más mujeres, que aún sin conocimientos previos, se mostraban ciertamente interesadas en capacitarse.

- Otro de los aciertos a este respecto es la incorporación del grupo de promotoras rurales como beneficiarias del Proyecto, aprovechando de esta manera su capacidad de liderazgo dentro de sus comunidades y fortaleciendo sus capacidades para participar también en la promoción de actividades productivas y empresariales.

Dentro de los aspectos que se pueden mejorar:

- En la selección de las comunidades la mirada desde las potencialidades económico-productivas puede complementarse con una mirada más crítica de las capacidades de organización y participación de cada comunidad: ¿La comunidad cuenta con una organización fortalecida o más bien debilitada? ¿Participan las mujeres dentro del tejido organizacional comunal? ¿Cómo participan? ¿Las autoridades comunales son personas comprometidas, responsables, confiables? ¿Cómo participa la comunidad de las actividades del socio local? ¿Existe una actitud más asistencialista o más proactiva? ¿Cómo afectan estos diferentes factores la posible participación de la comunidad dentro del Proyecto?
- Igualmente, a nivel de las propias mujeres beneficiarias directas, es evidente (y así lo reconoce el propio equipo del Proyecto) que es necesario profundizar un poco más en el análisis de las motivaciones y actitudes para la participación dentro del Proyecto. Como mencionamos anteriormente, inicialmente se consideró como aspecto relevante los conocimientos previos de las mujeres en actividades productivas, sin embargo, en la práctica, varias mujeres que contaban con estas habilidades participaban menos que aquellas que no tenían estos conocimientos previos.
- El análisis de los factores de organización y participación, deben llevarnos al establecimiento de otros criterios adicionales para la selección de las comunidades y mujeres beneficiarias. Estos factores son aspectos claves que o bien facilitan o por el contrario limitan el desarrollo de las actividades y el alcance de los resultados previstos.
- Finalmente, cabe señalar que siempre es recomendable revisar el dimensionamiento adecuado de la población beneficiaria, sopesando siempre cantidad vs. calidad (calidad en el desarrollo de las actividades, calidad en los resultados).

<u>Análisis de la problemática.</u>

Dentro de los aspectos positivos relevantes:

- El análisis del contexto se basa sobre el conocimiento amplio del equipo de Condoray sobre la realidad de las comunidades de la zona, en las que mantiene permanencia desde hace más de 47 años.
- La identificación de los problemas que pretende solucionar el Proyecto, nace de las propias necesidades y demandas manifestadas por las propias mujeres, en su relación día a día con Condoray
- Para la identificación de las demandas de capacitación se usa además información de un diagnóstico realizado por una estudiante becaria de la Universidad Politécnica de Madrid, el cual recoge las principales necesidades de capacitación manifestadas por las propias mujeres de las localidades beneficiarias donde trabaja el socio local.
- La información recogida en este diagnóstico se profundiza en entrevistas, charlas y encuesta con las mujeres beneficiarias. Estas actividades median una participación más activa de las mujeres en la identificación de la problemática del Proyecto.

- En cuanto a la elaboración del árbol de problemas y el análisis causa efecto: el análisis de problemas se basa sobre una revisión amplia del contexto social

Dentro de los aspectos que se pueden mejorar:

- En el análisis de problemas (árbol de problemas), sería conveniente revisar la identificación del problema central, pues si lo que se pretende es incrementar los ingresos económicos de las mujeres, la preparación y motivación de las mismas para iniciar actividades económicas no es suficiente solución al problema. Desde este punto de vista, lo que pretende en realidad el Proyecto es promover una mayor participación de las mujeres en actividades económicas (o proyectos de negocios) que generen ingresos, para lo cual es necesaria la capacitación, pero además es necesario promover actividades que faciliten la vinculación de dichas mujeres con las oportunidades de mercado, lo cual determinará en buena medida el desarrollo de actividades más o menos rentables.
- En cuanto a las causas directas identificadas, las 2 primeras (baja autoestima y bajo nivel educativo) son factores concretos que efectivamente se relacionan directamente con el problema central. Sin embargo, la tercera causa identificada resulta bastante ambigua, pues la falta de equidad puede reflejarse en varios aspectos más que las brechas educativas y de ingresos entre varones y mujeres. En ese sentido, sería más concreto por ejemplo, señalar como causa directa la poca capacidad económica de las mujeres para solventar su capacitación técnica y/o emprender sus proyectos de negocios.
- Por otro lado, las causas identificadas se desarrollan sólo en un primer nivel. El análisis de sub causas (o causas de segundo nivel) son parte necesaria del análisis para la determinación posterior de los medios (actividades) para la consecución de los resultados y objetivos propuestos.

<u>Análisis de los objetivos.</u>

- El análisis de objetivos (en el árbol de objetivos) se corresponden directamente con los problemas planteados en el árbol de problemas.
- Respecto del análisis en el árbol de objetivos, las observaciones/recomendaciones, son las mismas que las anotadas en el análisis del árbol de problemas:
  - ✓ Revisión del propósito del Proyecto (capacitación vs participación efectiva en actividades económicas)
  - ✓ Revisión de los medios directos identificados.
  - ✓ Análisis de medios indirectos.

<u>Formulación de la matriz de marco lógico.</u>

Dentro de los aspectos positivos relevantes:

- El objetivo específico propuesto se corresponde directamente con el objetivo central del árbol de objetivos. (Existe coherencia)
- Dentro de los resultados propuestos se encuentran comprendidos los medios identificados en el árbol de objetivos.
- Se incorpora un resultado de fortalecimiento del socio local lo que a su vez repercutirá en el buen desarrollo del Proyecto.
- En la formulación de los indicadores se definen metas específicas cuantificables.

- Los medios de verificación considerados responden adecuadamente a cada uno de los indicadores previstos. El Proyecto asegura la generación de sus propias fuentes de verificación.
- El análisis de los supuestos considera los factores relevantes para el cumplimiento de las actividades y resultados/objetivos propuestos.

Dentro de los aspectos que se pueden mejorar:
- El resultado 2 está directamente vinculado al impacto de la capacitación en la participación en el desarrollo de actividades económicas; sin embargo, parece confundirse con la actividad de asistencia técnica.
- Varios de los indicadores propuestos corresponden más bien a indicadores de actividades que a indicadores de resultados. Por ejemplo: en el resultado 1 los indicadores propuestos hablan de número de mujeres y promotoras capacitadas, pero de acuerdo al resultado propuesto lo que tenemos que medir es el impacto de dicha capacitación en las habilidades productivas. Para el caso del resultado 2, se habla de "organización" de ferias comerciales, cuando lo que debemos medir es la participación de las mujeres capacitadas en dichas ferias.
- Por otro lado, es siempre recomendable tener en cuenta la formulación de indicadores más cualitativos.
- Lógicamente, en el planteamiento de los indicadores siempre se debe tener clara la definición de los mismos y sus formas de medición, considerando además el horizonte temporal en el que se desarrolla el Proyecto.
- En cuanto a los supuestos, hay algunos factores relacionados a los aspectos organizativos e institucionales que no han sido considerados, como el apoyo de las autoridades y organizaciones comunales y los Gobiernos Locales (lo que se supone necesario para la organización de las ferias, por ejemplo).

<u>El diseño de las actividades.</u>

Dentro de los aspectos positivos relevantes:
- De acuerdo a los objetivos del Proyecto las actividades de capacitación consideran acertadamente la formación integral de las mujeres beneficiarias (capacitación técnica, empresarial, en desarrollo personal y capacidad de comunicación oral y escrita).
- De igual manera, la asistencia técnica asegura la asimilación y práctica de los conocimientos impartidos, facilitando y dando el soporte adecuado a las mujeres en el inicio y/o mejora de sus proyectos de negocio.
- La realización de las ferias comerciales es también una actividad acertada del Proyecto, pues en el mercado local estas ferias son un medio efectivo que promueve la publicidad y venta de los productos elaborados por las mujeres.
- Finalmente las actividades de fortalecimiento del socio local y 2 de las comunidades beneficiarias (mejora de infraestructura, equipamiento y capacitación), son adecuadas para la mejorar su capacidad de respuesta a las actividades de capacitación y asistencia técnica planteadas.

Dentro de los aspectos que se pueden mejorar:
Como hemos visto las actividades del Proyecto responden adecuadamente al logro de los resultados planteados; sin embargo observamos que las actividades propuestas, necesitan reforzarse considerando acciones dirigidas a:

- Asegurar la comercialización permanente y sostenible de los productos elaborados por las mujeres beneficiarias, promoviendo una mayor

articulación comercial, no sólo a nivel local, sino también con empresas u otros clientes afuera.
- Promover la asociatividad entre las mujeres beneficiarias para la comercialización de sus productos, en los que particularmente, el mercado demande mayores volúmenes.
- La elaboración de estudios de mercado y planes de negocio por productos, sobre los cuáles se base el diseño de las estrategias de comercialización de los productos promocionados.

4.2 Implementación y ejecución de las actividades.

4.2.1 Actividades del Resultado 1.

Resultado 1: Han mejorado las habilidades productivas de las mujeres de 6 comunidades rurales del valle de Cañete a través de capacitación técnica.

Este primer resultado comprende las siguientes actividades:

Preparación de los talleres de capacitación:

A.1.1 Organización de talleres y convocatoria.

Organización de los talleres.

Los talleres de capacitación considerados dentro del Proyecto comprenden talleres de capacitación técnica y empresarial, de desarrollo personal y comunicación oral y escrita.

Al inicio del Proyecto, estos talleres se organizaron de manera separada. Por un lado, los talleres de capacitación técnica y empresarial, fueron implementados inicialmente sólo en dos de las seis comunidades de intervención, a manera de piloto, avanzando de manera paulatina con dos comunidades más cada semestre. De otro lado, y por el contrario, los talleres de desarrollo personal y comunicación oral y escrita, se desarrollaron desde un inicio de manera simultánea en las 6 comunidades beneficiarias.

Desde el punto de vista del equipo técnico del proyecto, esta estrategia permitió dos cosas:

- Uno, probar y validar el diseño de la capacitación técnica y empresarial propuesta, para su posterior implementación en el resto de comunidades; y
- Dos, fortalecer primeramente la autoestima y confianza de las mujeres beneficiarias, motivando así una mejor participación en los talleres de capacitación técnica y empresarial.

No obstante, en el desarrollo por separado de cada uno de estos talleres, se observa como dificultad el que las mujeres beneficiarias muestran mucho mayor interés y participación en los talleres de capacitación técnica (para la elaboración de productos) y participan muy poco de los talleres de gestión empresarial y desarrollo personal.

Ante este hecho, el equipo prueba en lugar de esta estrategia, el desarrollo de talleres integrales en los que se abordan simultáneamente los diferentes temas

propuestos, observándose como resultado una mayor participación de las mujeres y sobre todo una mayor motivación para el emprendimiento y desarrollo de sus negocios, ya que los diferentes temas de capacitación producen resultados que se complementan y fortalecen unos con otros.

Convocatoria.

La convocatoria realizada por el Proyecto consideró varios medios de difusión (perifoneo, volanteo, charlas informativas e invitación personalizada a través de visitas domiciliarias). Dentro de los diferentes medios utilizados, el equipo de Condoray considera mucho más útil las visitas domiciliarias, en las cuales el equipo pudo conocer más de cerca la realidad de las mujeres beneficiarias, pudiendo identificar más concretamente sus necesidades e intereses; y por otro lado, porque este medio permitió difundir con mayor efectividad los objetivos y contenidos de las capacitaciones a desarrollar con el Proyecto. Asimismo, el prestigio institucional de PROSIP Condoray en la zona jugó como un factor favorable en la convocatoria, pues muchas mujeres reconocen la labor que desarrollan esta institución dentro de sus propias comunidades.

En cuanto a la selección de las mujeres que recibirían la capacitación, el equipo del Proyecto aplica inicialmente una encuesta de selección a cada una de las mujeres interesada. Sin embargo, dicha encuesta fue posteriormente desestimada por el equipo técnico ya que los criterios considerados en ésta limitaban la participación de las mujeres que a pesar de mostrarse interesadas no cumplían con los requisitos establecidos, como demostrar habilidades o contar con saberes previos en la elaboración de productos.

En tal sentido, la convocatoria y selección se hacen de manera más abierta, permitiendo que más mujeres de escasos recursos tengan acceso a la oportunidad de capacitación que brindaba el Proyecto.

Como resultado, la convocatoria permitió ampliar la participación de mujeres de otras localidades aledañas a las comunidades de intervención, tal como es el caso de mujeres del anexo de Santa Cruz que asistieron a los talleres realizados en la comunidad de Santa Bárbara y mujeres de otros anexos cercanos de la comunidad de San Benito.

Formación técnica productiva y empresarial.

A.1.2 Talleres (6, uno por comunidad) de capacitación técnica.
A.1.3 Talleres (6, uno por comunidad) de gestión empresarial.

En cuanto a los talleres de capacitación técnica orientados hacia la mejora de las habilidades productivas de las mujeres, tanto el equipo técnico del Proyecto como las propias mujeres beneficiarias han resaltado como los principales aciertos los siguientes aspectos:

- Primero, la consideración de temas de elaboración de productos que son en primer lugar del propio conocimiento e interés de las mujeres (procesamiento de frutas y verduras, pastelería y panificación, artesanía) y que en segundo lugar, responden a las potencialidades económicas de sus comunidades (aprovechando por ejemplo la leche y las frutas para la elaboración del yogurt o la tradición artesana);

- Segundo, el desarrollo de una metodología práctica bajo el enfoque de "aprender haciendo", en la cual las mujeres aprenden participando activamente de todo el proceso de producción;
- Tercero, la calidad profesional de las profesoras, traducida en el conocimiento y experiencia en la preparación de cada uno de los diferentes productos;
- Cuarto, sumado a lo anterior, la calidad humana de las profesoras (tema que han resaltado todas las mujeres beneficiarias), traducida en el buen trato brindado a las mujeres capacitadas, en el cual se resaltan la paciencia, la motivación, el interés y compromiso de las profesoras con el aprendizaje de sus alumnas; y
- Quinto, la implementación adecuada de los locales de capacitación, en los que se contó con la infraestructura, equipos e implementos necesarios para el desarrollo de las clases prácticas de producción.

Y en cuanto a los talleres de capacitación en gestión empresarial, se destacan como aspectos positivos:

- La motivación de una visión empresarial para el emprendimiento y gestión de pequeños negocios;
- La metodología basada siempre en el desarrollo de ejercicios prácticos en los temas de costos, estudios de mercado (realizando encuestas en sus propias comunidades y distritos), diseño del logo de su producto, degustación y venta de sus productos; y
- El uso de material visual y la presentación de casos ("historias") para ejemplificar los temas.

Al respecto de la valoración sobre la capacitación recibida, podemos señalar algunas de las manifestaciones de las mujeres beneficiarias:

"En las practicas: las profesoras nos orientaban como debíamos preparar los pasteles, pero nosotras mismas lo trabajábamos y esa es la mejor manera de aprender" (Danika Marina Chumpitaz, beneficiaria de la Comunidad de Roma)

"Me gusta que las profesoras tienen una gran paciencia para enseñarme, y que todas pongan interés para aprender y lograr algo más que te propongas en la vida" (EMileana Huamán, Comunidad de Tacorita)

Por otro lado dentro de las debilidades y limitaciones identificadas en estas capacitaciones, el equipo técnico del Proyecto observa las siguientes:

- El desarrollo por separado de las capacitaciones técnicas y en gestión empresarial;
- La débil iniciativa empresarial de las mujeres beneficiarias, que condiciona a su vez el menor interés y participación de las mismas en la capacitación de estos temas; y
- Los horarios de la capacitación, que difícilmente pueden ajustarse a las diferentes actividades y tiempos disponibles de las mujeres en todos los casos.

Sin embargo, como ya se ha señalado antes, estas debilidades son superadas en buena medida por el Proyecto a partir del desarrollo de sesiones en las que se integran los temas de capacitación técnica y gestión empresarial. Esto

permitió sobre todo motivar una mayor actitud positiva hacia el desarrollo de una visión empresarial, incidiendo en una mayor participación e interés en estos temas.

De todas maneras, el tema de la adecuación de los horarios de la capacitación a los tiempos disponibles de las mujeres, es un aspecto que el equipo del Proyecto reconoce necesita mejorarse a futuro. Una de las propuestas es cambiar los horarios de capacitación a los fines de semana; por otro lado, se estima también conveniente considerar la variación de los horarios en épocas de cosecha, meses en los cuáles las mujeres ocupan buen parte de su tiempo en esta actividad.

Formación de promotoras de desarrollo productivo.

A.1.4 Taller de promotoras rurales de desarrollo productivo.

Las promotoras de desarrollo comunal son mujeres líderes de las comunidades identificadas y formadas por PROSIP Condoray desde hace varios años, con la intención de convertirlas en agentes dinamizadores del desarrollo dentro de su comunidad, motivando su participación en diferentes actividades con las mujeres, familias, organizaciones y autoridades comunales.

Estas mujeres, al igual que las demás mujeres beneficiarias del Proyecto cuentan con conocimientos y habilidades productivas que pueden explotar en mayor medida para el beneficio de sus familias y de su comunidad. En ese sentido, el proyecto busca aprovechar la capacidad de liderazgo de estas mujeres y fortalecer sus capacidades técnicas y de gestión empresarial para motivar su participación activa en las labores de asistencia técnica y asesoramiento a las mujeres en sus iniciativas de emprendimiento y desarrollo de sus pequeños negocios.

En cuanto a los talleres de capacitación técnica y empresarial las promotoras resaltan como aspectos positivos los mismos señalados por las mujeres beneficiarias, resaltando sobre todo la metodología práctica:

"(lo más interesante de la capacitación)es la parte práctica, porque siempre estamos viendo y haciendo (…) las profesoras hacen participar a las señoras, las profesoras van dirigiendo y las demás haciendo (…) eso les gusta a las señoras, les hace sentir que ellas pueden hacerlo (…)" Grupo focal con promotoras.

La participación de las promotoras formadas en desarrollo productivo ofrece una serie de ventajas:

- Logran una mayor participación de las mujeres en los talleres de capacitación, por tener mayor afinidad con ellas;
- Facilitan la convocatoria y la logística para el desarrollo de las capacitaciones en los locales comunales;
- Enseñan con lenguaje sencillo, logrando el entendimiento de sus clases;
- Replican el uso de la metodología participativa;

Además, dentro de las promotoras formadas, destaca un grupo que participa muy directamente en la compra de materiales y su distribución en los pueblos, así como también en la elaboración de diseños y combinación de colores, entre

otros, lo que permitió que se involucren y conozcan en mayor medida de todo el proceso, desde el trato con proveedores, la comparación de precios y la realización de la compra de insumos de mayor calidad.

Como resultado de la formación recibida, estas mujeres promotoras han fortalecido en mayor medida su capacidad de liderazgo, asumiendo el papel de "profesoras" en sus propios pueblos y convirtiéndose en ejemplo para otras mujeres beneficiarias.

4.2.2 Actividades del Resultado 2.

Resultado 2: Las mujeres que inician actividades productivas han recibido asistencia técnica.

El segundo resultado comprende las siguientes actividades:

Asistencia técnica.

A.2.1 Talleres (6, uno por comunidad) de asistencia técnica.

La asistencia técnica se orienta hacia aquellas mujeres beneficiarias que luego de su capacitación, muestran interés en iniciar y/o mejorar la elaboración de sus productos y la gestión de sus pequeños negocios.

Dentro de los aciertos en el desarrollo de esta actividad, se resaltan:

- La elaboración de un diagnóstico del negocio (por iniciar o mejorar) al inicio de la asistencia técnica, el cual permite conocer:
  - ✓ La elección del producto a elaborar.
  - ✓ Los materiales y equipos con los que contaban las mujeres beneficiarias para la elaboración de sus productos;
  - ✓ Sus proveedores y calidad de los insumos y materiales.
  - ✓ Los mercados destino y características de los clientes; y
  - ✓ La selección del envase o empaque para la presentación final de su producto.

  "El objetivo es evaluar la actividad económica de la beneficiaria y poder detectar, analizar y priorizar sus necesidades (…) El resultado del diagnóstico es la determinación de los puntos críticos de la actividad y una propuesta del plan de acción que deberá ejecutar."[8]

- La orientación de la asistencia técnica de acuerdo a los resultados del diagnóstico del negocio, para lo cual se elabora una "ruta de soluciones" en la cual se identifican los problemas detectados y se señala el plan de acción a desarrollar y los temas específicos a tratar durante las asistencias técnicas.
- El desarrollo de una metodología totalmente práctica, a través de talleres grupales y el desarrollo de actividades prácticas asistidas tanto en los centros de capacitación como en los propios lugares de trabajo de las mujeres.
- La participación de una consultora especialista en el producto elegido.

[8] Segundo informe semestral de seguimiento del Proyecto – PROSIP Condoray.

- El acompañamiento permanente en todo el proceso productivo, así como también en la venta de los productos.
- La participación de las promotoras de desarrollo productivo, quienes han facilitado un acompañamiento más cercano a las mujeres beneficiarias en el desarrollo de sus negocios.
- La participación activa de las propias mujeres beneficiarias, quienes en muchas ocasiones han provisto los insumos y materiales para el desarrollo de estos talleres.

Por otro lado, dentro de las limitaciones identificadas en el desarrollo de las asistencias técnicas, se han identificado principalmente la dificultad con los horarios (que no se ajusta en todos los casos a los tiempos disponibles de las mujeres) y la falta en los locales de capacitación de algunos equipos y herramientas de trabajo necesarios para la elaboración de algunos productos (como por ejemplo, una refrigeradora para la conservación adecuada de los alimentos).

Como resultado de las asistencias técnicas las mujeres han logrado perfeccionar y estandarizar la calidad de sus productos, logrando colocar los mismos en el mercado con una respuesta positiva de los clientes, lo cual les ha incentivado a adquirir sus propios materiales y herramientas de trabajo y continuar con la venta de sus productos y la búsqueda de nuevos clientes.

Apoyo en la comercialización.

A.2.2 Organización de 7 ferias comerciales para la venta de los productos elaborados por las beneficiarias.

Las ferias comerciales han significado una de las actividades de mayor impacto dentro del Proyecto, pues en su realización participaron no sólo las mujeres beneficiarias y promotoras, sino también los familiares de las mujeres, las autoridades y pobladores de las comunidades y las autoridades municipales. Los factores que incidieron en el éxito de esta actividad fueron:

- La realización de focus group con representantes del público objetivo de las ferias, lo que permitió identificar las expectativas de la población en torno a las mismas;
- La ubicación de las ferias en lugares estratégicos dentro de las comunidades para lo cual se coordinó con las autoridades comunales;
- El involucramiento de las autoridades locales en la facilitaban de las autorizaciones y exoneraciones de pago para la realización de las ferias;
- La participación de los familiares de las mujeres y pobladores de las comunidades en la ambientación;
- La participación de las promotoras en la preparación de comidas criollas, números artísticos, sorteos y apoyo logístico;
- La calidad en la presentación de la feria (toldo, mesas variedad y calidad de los productos, presentación de las mujeres y trato hacia los clientes);
- La organización de actividades complementarias: shows artísticos, sorteos y tardes deportivas (los cuáles lograron una mayor concurrencia)

"El presidente de la comunidad de San Benito siempre nos ha apoyado (…) De igual manera la alcaldesa de Roma nos apoya brindando los permisos para la realización de las ferias, sin cobrar costo alguno…"

Pero más allá del éxito en la realización de estas ferias comerciales, el logro más importante de esta actividad se traduce en el aprendizaje que obtuvieron las mujeres beneficiarias gracias a su participación en dichas ferias. Este aprendizaje se traduce en la experiencia adquirida por las mujeres y el fortalecimiento de su capacidad de desenvolvimiento al momento de ofrecer sus productos. Tal como lo manifiestan las propias beneficiarias durante el grupo focal de evaluación:

"(estas ferias me permitieron) perder un poco la vergüenza de ofrecer mi producto a las personas".

"En la feria hemos ofrecido nuestro producto al pueblo poniendo en práctica el marketing al ofrecer o retener a un cliente".

4.2.3 Actividades del Resultado 3.

Resultado 3: Ha mejorado la autoestima de las beneficiarias directas y éstas desarrollan una positiva actitud empresarial.

El tercer resultado comprende las siguientes actividades:

Formación en desarrollo personal.

A.3.1 Talleres (6, uno por comunidad) de desarrollo personal.

Los talleres de desarrollo personal estuvieron basados en la recuperación de la autoestima y motivación personal de las mujeres beneficiarias para el descubrimiento de sus capacidades y el emprendimiento de proyectos de negocio.

En el desarrollo de estos talleres se resaltan como aspectos positivos:

- La adecuación de los contenidos a la realidad particular de cada comunidad, teniendo en cuenta que ésta conforma el contexto inmediato en el que se desenvuelven las mujeres beneficiarias;
- El desarrollo de una metodología práctica, activa y participativa, la cual se apoya siempre en el uso de diverso material audiovisual (videos, láminas, dibujos), la lectura y análisis de separatas y el desarrollo de dinámicas y trabajos grupales.
- El empleo de un lenguaje sencillo, fácil de entender por las mujeres.
- El desarrollo conjunto de estos talleres con los talleres de capacitación técnica, lo que motivó una mayor participación de las mujeres beneficiarias y una vinculación mucho más directa entre los temas de ambos talleres.

Respecto al último punto señalado, cabe anotar que al igual que en los talleres de gestión empresarial, el desarrollo de los talleres de desarrollo personal no contó con la participación esperada en un inicio, pues las mujeres beneficiarias restaban importancia inicialmente a los temas tratados en estos talleres. La estrategia posterior de juntar los diferentes temas (capacitación técnica, empresarial y desarrollo personal) en cada sesión permitió superar esta dificultad, ya que las mujeres que inicialmente sólo participaban de las capacitaciones técnicas, logran escuchar e interesarse en estos temas.

La importancia del desarrollo de estos talleres se ve reflejada en las siguientes opiniones manifestadas por las mujeres beneficiarias:

"(estos talleres) me ayudaron en el autoestima, ahora me quiero a mí misma para poder seguir adelante".

"Mi autoestima era baja y estando en el proyecto logré elevarla, ahora soy muy feliz, vendo mis empanadas y con eso puedo comprarle algunas cosas a mi hijo"

Dentro de los factores limitantes, al igual que en los casos anteriores, esta actividad tuvo también dificultades con el manejo de los horarios, tema que ya se ha comentado e identificado como uno de las debilidades a superar en el futuro.

Formación de estudiantes de pedagogía en metodología de enseñanza para adultos.

A.3.2 Selección de estudiantes de Pedagogía en prácticas para el dictado de talleres de comunicación oral y escrita.
A.3.3 Talleres de metodología de enseñanza a adultos para estudiantes de pedagogía.

Selección de alfabetizadoras.

Para el desarrollo de los talleres de alfabetización con las mujeres beneficiarias, se vio como una oportunidad el poder contar con la participación de alumnas del último año del Instituto Público Pedagógico de Cañete, aprovechando el convenio existente entre esta institución y PROSIP Condoray y la exigencia de la realización de prácticas de promoción comunal como uno de los requisitos obligatorios para la titulación de las alumnas.

El proceso de selección de las alfabetizadoras se realizó mediante una entrevista personal que hicieran las docentes de PROSIP-Condoray en el Instituto Público Pedagógico de Cañete, proceso mediante el cual se logra captar un total de dieciocho alumnas para iniciar su formación como alfabetizadoras. Dentro de las ventajas observadas en el proceso de selección de las estudiantes, es que muchas de ellas provienen de contextos similares a los de los pueblos de intervención (algunas viven incluso en estas comunidades), lo cual favorece un adecuado desenvolvimiento de las mismas de acuerdo a la realidad de las mujeres de las comunidades de intervención del Proyecto.

Sin embargo, posteriormente, el número de alfabetizadoras seleccionadas se reduce a un total de 11, debido a la aprobación de una nueva ley del Ministerio de Educación que suprime la realización de prácticas para la obtención del título en los institutos públicos pedagógicos.

Capacitación en metodología de enseñanza a adultos.

Las egresadas de pedagogía seleccionadas recibieron capacitación en metodología de enseñanza para adultos, con el fin de que contaran con los conocimientos necesarios para conducir adecuadamente los talleres de comunicación oral y escrita con las mujeres beneficiarias. Esta formación fue

dada por docentes del equipo de Condoray, que cuentan con la experiencia de trabajo requerida en estos temas. Al respecto, las alumnas capacitadas nos comentan:

"(…) Nos explicaban qué metodología y qué dinámicas podíamos aplicar con las mamás (…) porque es más difícil enseñar a una persona adulta que a los pequeños"(Grupo focal con estudiantes de pedagogía)

En la capacitación recibida, las estudiantes resaltan:

- El aprendizaje de metodologías de trabajo de acuerdo a los niveles de preparación con el que contaban las mujeres.
- El aprendizaje del uso de diverso material, fichas, textos, láminas, gráficos, dibujos que ellas mismas podían hacer.
- El desarrollo de clases modelo para luego ser replicadas en las comunidades.
- El seguimiento personalizado (preceptorado) en el desarrollo de su aprendizaje.

Además, las alumnas capacitadas resaltan que la formación recibida a través de Condoray considera otros temas de desarrollo personal, como la autoestima y el liderazgo, temas que además de importantes para su beneficio personal, se consideran necesarios y útiles para poder transmitir estas mismas actitudes a las mujeres de las comunidades.

"El cambio empieza primero por nosotras, en nuestra manera de pensar… y de ahí se llevan estos pensamientos positivos a las mujeres (…) para que tengan el impulso de querer sobresalir y mejorar su situación… " (Grupo focal con estudiantes de pedagogía)

Fortalecimiento de las capacidades de comunicación oral y escrita.

A.3.4 Talleres (6, uno por comunidad) de comunicación oral y escrita.

Los talleres de comunicación oral y escrita estuvieron dirigidos a todas las mujeres beneficiarias, con la finalidad de superar las limitantes dadas por el bajo nivel educativo de las mujeres y para fortalecer su capacidad de desenvolvimiento.

Estos talleres consistieron en la enseñanza de las vocales, escritura, lectura, operaciones matemáticas básicas, entre otros temas. Estos temas fueron impartidos teniendo en cuenta el nivel educativo de las mujeres beneficiarias, para lo cual, como parte de la metodología, se clasificó y agrupó a las mujeres en 3 niveles (nivel 1, nivel 2 y nivel 3).

"En el primer nivel se trabajaban con las madres que no saben escribir. En el segundo nivel ya se enseñaba las operaciones básicas y en el tercer nivel era trabajar comprensión lectora y resolver problemas"

Según el avance en su aprendizaje, y luego de una evaluación, las mujeres capacitadas iban avanzando en los diferentes niveles:

"Teodosia de la comunidad de San Benito, empezó en nivel 1 y este año está en tercer nivel"

De igual manera, motivadas por el avance visto en las mujeres capacitadas, entre las estudiantes de pedagogía surgió la idea de realizar un concurso de oratoria donde las mujeres beneficiarias pudieran demostrar lo que habían aprendido, a expresarse en público. Dicha actividad fue tomada con mucho entusiasmo por las beneficiarias, para quienes esta actividad constituyó una gran motivación a seguir superándose.

Dentro de las dificultades que se tuvieron que enfrentar en los talleres de comunicación oral y escrita, se resalta principalmente el desbalance en el nivel de comprensión oral y escrita (no todas las mujeres calzaban estrictamente dentro de las características de los 3 grupos identificados) y, consecuentemente, los ritmos distintos de aprendizaje.

Esta actividad también se vio afectada por la disminución del número de alfabetizadoras (a consecuencia de la Ley citada anteriormente), lo cual dificultó el trabajo para las demás quienes tuvieron que repartirse entre las comunidades a medida de sus posibilidades, ya que tenían que compartir estas actividades con sus estudios en el instituto. Para hacer frente a esta dificultad, es que se capacita a las estudiantes en los 3 niveles de trabajo.

(…)"en el 2009 teníamos una alfabetizadora especializada para cada nivel. Pero en el 2010, tuvimos dificultades debido a la disminución del número de alfabetizadoras, viéndose por conveniente que todas aprendieran como manejar los tres niveles" (Patricia Sánchez, encargada de la capacitación de las estudiantes de pedagogía)

4.2.4 Actividades del Resultado 4.

Resultado 4.
Se han fortalecido institucionalmente el Centro de Formación para la Mujer "Condoray" y las comunidades locales de Tacorita y San Benito a través de la mejora en infraestructura, mobiliario y equipos de los locales de capacitación en cada comunidad.

Mejora de la infraestructura y equipamiento de los locales de capacitación.

A.4.1 Adecuación de infraestructura en los locales de capacitación
A.4.2 Adquisición de equipo y mobiliario

La adecuación de la infraestructura de los locales de capacitación consistió en la reparación de algunas áreas de los 4 locales de Condoray localizados en las comunidades de Playa Hermosa, Señor de los Milagros (Tacorita), San Benito y Villa el Carmen y 2 locales de las comunidades de Santa Bárbara y Roma. De igual manera, se adquirió el equipo y mobiliario necesario para la implementación adecuada de los talleres de capacitación.

Esta actividad permitió contar con la infraestructura y equipos adecuados para la capacitación, así las beneficiarias pudieron gozar con ambientes más amplios, más cómodos y seguros, con los servicios básicos instalados, y con los equipos necesarios para los talleres prácticos.

No obstante, el equipo del Proyecto y las mismas beneficiarias, reconocen que se tienen dificultades para lograr el autosostenimiento de los locales implementados. Los bajos recursos económicos con los que cuentan las beneficiarias, dificulta el que ellas asuman los costos de mantenimiento de la infraestructura y equipos, por lo que estos costos deben ser asumidos aún en parte por Condoray.

Por otro lado, en algunos locales se tienen problemas con la seguridad; dos de ellos (los locales de Santa Bárbara y Roma) se vieron afectados con el hurto de equipos y materiales. Ante este incidente, se tomaron medidas inmediatas con la rehabilitación de la infraestructura dañada y la protección de los ambientes vulnerables. El incidente no afectó en gran medida el desarrollo del proyecto, porque se repusieron los materiales y equipos que se habían adquirido y como medida de prevención, las mujeres beneficiarias se han organizado para la vigilancia y seguridad de los locales.

A este respecto, se considera necesario lograr un mayor compromiso y aporte por parte de las autoridades locales y comunales para apoyar en el mantenimiento y cuidado de estos locales.

Fortalecimiento del socio local:

Capacitación en desarrollo comunal: cursos, seminarios y / o pasantías.

El fortalecimiento institucional se ha llevado a cabo con la realización de una pasantía a Guatemala donde participaron tres miembros del equipo del Proyecto. Dicho evento tuvo como finalidad fortalecer la capacidad institucional del personal de Condoray a través de un conocimiento cercano y práctico de otros modelos educativos que impulsen el desarrollo de la mujer rural y de zonas urbano marginales; y que sirven de referencia para mejorar las acciones impulsadas por Condoray a favor de la mujer.

4.3 Gestión institucional.

Planificación de largo plazo.

PROSIP Condoray realiza su planificación estratégica cada 5 años. Todos los proyectos que ejecuta la institución se encuentran enmarcados en dichos planes estratégicos.

Actualmente el último plan formulado es el Plan Estratégico Institucional 2010 – 2015, en el cual ya se van recogiendo las importantes lecciones aprendidas en la experiencia de este Proyecto, referidas principalmente a la importancia de enfatizar más en las actividades que promuevan la mejora de ingresos para las mujeres y de la necesidad de poner mayor atención al enfoque de mercado.

Capacidad instalada.

Además de los locales de capacitación con los que se cuenta en las comunidades, PROSIP Condoray cuenta con un local amplio donde funcionan el CEFEM, el Instituto Superior Tecnológico y las demás áreas de trabajo de la institución (labor rural y otros).

Dicho local se encuentra debidamente equipado y acondicionado para brindar soporte a las diferentes actividades del equipo en el desarrollo de sus proyectos.

Capacidad técnica.

El socio local cuenta con más de 47 años de experiencia en las actividades educativas dirigidas a las mujeres de la zona. Esta importante experiencia, además de la formación profesional y permanente actualización de su equipo le dan la capacidad técnica suficiente para orientar adecuadamente las actividades de capacitación e innovar constantemente las metodologías de trabajo adecuándolas a las características particulares de los diferentes grupos de mujeres con los que trabajan dentro de la zona.

Asimismo, el equipo cuenta con diverso material metodológico para cada uno de los temas en los que capacita, validado a través de sus diferentes experiencias de trabajo.

Organización y coordinación del equipo

En cuanto a la organización del Proyecto, la formulación indica que el equipo del proyecto estuvo conformado por:

- Directora de proyecto, responsable de la dirección y supervisión general de las actividades del proyecto.
- Asistente del proyecto, responsable de la elaboración de los informes de seguimiento y evaluación y apoyar a la directo en la supervisión del proyecto.
- Encargada de la capacitación, a cargo de la organización y ejecución de las actividades relacionadas con la organización y ejecución de los talleres de capacitación técnica, comunicación y desarrollo personal, promotoras, etc.
- Encargada de la asistencia técnica, a cargo de la organización y ejecución de los talleres de asistencia técnica.
- Encargada del mercadeo, a cargo de la publicidad, promoción y convocatoria de las beneficiarias del proyecto.
- Coordinadora Logística de Capacitación. a cargo de la ejecución de aprovisionamiento de mobiliario y equipo y adecuación de locales, así como los materiales e insumos para los talleres de capacitación.
- Coordinadora Logística de Asistencia Técnica. a cargo del aprovisionamiento de materiales y equipos necesarios para las actividades de asistencia técnica y organización de la feria comercial.
- Docentes, prepararán los programas y dictarán las clases y charlas que les corresponda según su especialidad: panificación y pastelería, artesanías, frutas y verduras, gestión empresarial, desarrollo personal.
- Ingeniera en industrias alimentarias: encargada de brindar asistencia técnica en procesos productivos alimentos a las beneficiarias que decidan iniciar actividades económicas en ese rubro.
- Promotoras, apoya en los procesos de convocatoria y selección de las beneficiarias, apoyarán en el dictado de clases de desarrollo personal y la logística de los talleres en las localidades a la par que impulsarán a las beneficiarias a iniciar de diversas actividades productivas.

- Estudiantes de Pedagogía en prácticas: Reciben formación sobre metodología de enseñanza a adultas para luego preparar y dictar clases sobre comunicación oral y escrita a las beneficiarias.
- Diseñadora, apoyará a las docentes de los talleres de capacitación y asistencia técnica en el diseño de los productos que elaborarán las beneficiarias.

Como puede verse, las integrantes del equipo del proyecto han sido todas afines a la realización de las actividades del Proyecto. La coordinación del equipo estuvo siempre a cargo de la Directora del proyecto, quien ha mantenido reuniones constantes con los miembros del equipo para revisar los avances del proyecto y programar las agendas pendientes.

Producto de una buena coordinación y administración dentro del equipo, se ha logrado cumplir con todas las actividades y con los plazos previstos en la formulación de la propuesta aprobada.

Seguimiento y evaluación.

Respecto al sistema de monitoreo del proyecto, este se desarrolló en cuatro cortes o periodos (de seis meses cada uno), en los cuales se midió el avance de las actividades a través de la elaboración de un informe técnico por cada periodo, el cual era remitido por la coordinadora del proyecto a FPSC.

El monitoreo de las actividades realizado por la coordinadora del proyecto, se midió a través de:

- Realización de reuniones de programación de actividades.
- Elaboración con carácter trimestral de los informes de ejecución, tanto en términos económicos como de actividades.
- Supervisión de la ejecución de las actividades del proyecto.
- Realización de reuniones de coordinación para corregir las posibles desviaciones, sacar experiencias, ajustar la metodología, etc.

Así mismo, se realizaron adecuadamente las reuniones de coordinación con los miembros del equipo que tenían el carácter de retroalimentar el desarrollo de las actividades realizadas en la zona de intervención.

De igual manera, el monitoreo de las actividades fue realizado por las responsables de la capacitación técnica, se midió a través de:

- El control de asistencia de las mujeres beneficiarias de las seis comunidades para lo cual se realizaban visitas domiciliarias motivando la participación de las beneficiarias que no asistían con regularidad, así mismo se les llamaba por vía telefónica para hacerles recordar la fecha del taller en su comunidad.
- Recojo de testimonios de mujeres beneficiarias de las seis comunidades basado en apreciaciones sobre el desarrollo de sus habilidades, capacidades técnicas, productivas, empresariales y de desarrollo personal.
- La evaluación de las mujeres que recibieron alfabetización para pasar de nivel de aprendizaje.

No obstante, las actividades de seguimiento y evaluación dentro de la gestión del socio local, es uno de los aspectos que debe fortalecerse aún más. Si bien es cierto, el socio local cuenta con una lógica de trabajo ya establecida, ésta aún no logra reflejarse en un sistema en el que se integren el seguimiento, la evaluación, la retroalimentación y la toma de decisiones para la mejora de la gestión.

Uso de los recursos.

De acuerdo a la información económica brindada, la inversión de los recursos económicos considerados dentro del presupuesto del proyecto, se ha realizado de acuerdo a lo previsto.

El único caso donde se hizo uso de recursos extraordinarios fue para la reposición de equipos y materiales en los dos locales donde se produjo el robo de los mismos. Esto era una medida necesaria para poder garantizar la continuidad de las actividades en las comunidades que se vieron afectadas.

Por otro lado, cabe resaltar que las propias mujeres beneficiarias han aportado con algunos insumos para las clases prácticas como son frutas y leche (**en el caso de la asistencia técnica)**, además de realizar un pago simbólico de S/. 1.00 (Un Nuevo Sol) por concepto de préstamo de los equipos al momento de elaborar sus productos, dentro de los locales de capacitación (fuera de los talleres de capacitación y asistencia técnica)

Igualmente, familiares, organizaciones y autoridades locales, han aportado de diferentes maneras en insumos, materiales, exoneración de pagos y apoyo logístico (estos dos últimos en el caso de las ferias).

5 ANÁLISIS DEL PROYECTO A NIVEL DE RESULTADOS.

5.1 Alcance de Resultados.

5.1.1 Resultado 1.

Han mejorado las habilidades productivas de las mujeres de 6 comunidades rurales del valle de Cañete a través de capacitación técnica.

Primer indicador del Resultado 1.

Indicador: *350 mujeres de las comunidades campesinas de Señor de los Milagros (Tacorita), Roma, San Benito, Santa Bárbara, Playa Hermosa y Villa El Carmen, en el Valle de Cañete, participan en talleres de capacitación técnica (agroindustria, artesanías, panificación, tejidos) y mentalidad empresarial.* *Situación final:* *440 mujeres de 6 comunidades participan en talleres de capacitación técnica y gestión empresarial.*

La cobertura del Proyecto ha logrado superar por mucho la población meta inicialmente propuesta (440 mujeres capacitadas frente a 350 inicialmente previstas)

El alcance de este resultado denota un importante interés de las mujeres de esta zona en recibir capacitación en estos temas, lo que se tradujo además en la participación de otros grupos de mujeres de las localidades anexas de las 6 comunidades de intervención.

En el grupo focal con las mujeres beneficiarias capacitadas por el Proyecto, ellas manifiestan:

"… a mí me motivó a seguir el curso en Condoray el poder realizarme como mujer y valorarme, porque antiguamente la mujer era vista como útil sólo para las tareas en el hogar… y en cambio ahora ya nos defendemos en distintos medios… yo me especialice en tejidos, tengo bolsas, chompas, ponchos… para mejorar mi economía y la vida en mi hogar"

"… la verdad que para mí fue una primera experiencia, porque nunca había tenido un conocimiento de elaborar un producto y yo de muy pequeña tenía la ilusión de hacer dulces, me encantaba pero no tenía la oportunidad…"

En el logro de este resultado, fue clave dentro de las actividades del proyecto, la difusión y convocatoria de los talleres a través de diferentes medios y sobre todo la ampliación de los criterios para la selección de las beneficiarias, con lo cual se logró llegar y hacer participar a un número mayor de mujeres de las comunidades.

Segundo indicador del Resultado 1.

Indicador:
24 mujeres se capacitan como promotoras rurales de desarrollo productivo.

Situación final:
24 mujeres han sido formadas como promotoras de desarrollo productivo y actualmente realizan talleres de capacitación a mujeres beneficiarias.

Durante el proceso de evaluación, pudimos constatar que las promotoras en su mayoría son mujeres que han sido formadas por Condoray durante algunos años anteriores al Proyecto (algunas son promotoras dentro de sus comunidades desde hace más de 15 o 20 años), siendo su capacidad de liderazgo una de las principales fortalezas para el desarrollo de su labor en la promoción de las iniciativas de las mujeres en el desarrollo de actividades económicas.

"Ya tengo 25 años en Condoray, he cambiado mucho como persona… yo motivo a las jóvenes que empiezan para que luchen y sobresalgan… y eso las anima a seguir".

"… yo llegue a ser promotora porque me gusta replicar a las señoras del pueblo, y eso me motiva muchísimo".

(Grupo focal con mujeres promotoras)

Las promotoras mencionan que antes no habían sido capacitadas en temas de desarrollo productivo, por lo cual estuvieron mucho más motivadas a participar en este Proyecto, ya que al igual que las demás mujeres de sus comunidades, ellas cuentan con diversas habilidades en la elaboración de diferentes productos, las cuales pueden transmitir hacia las demás mujeres.

"Como yo sé usar el camotillo, en la clase les enseñaba a las señoras a prepararlo… les llevaba el camotillo y les enseñaba a preparar la masa y yo veía como preparaban la masa… así iban aprendiendo poco a poco algo que ellas podían vender…" (Grupo focal con mujeres promotoras)

Estas mujeres promotoras desempeñan una importante labor en el acompañamiento a las mujeres beneficiarias, pues aún después de haberse terminado este Proyecto, ellas aún continúan brindando asistencia técnica a las mujeres (una o dos veces por semana), facilitando el uso de equipos en los locales de capacitación y algunos de los insumos necesarios para la elaboración de los productos. Con su participación, estas promotoras aseguran en gran medida la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el Proyecto en la capacitación de las mujeres beneficiarias de las 6 comunidades.

"Yo trabajo en mi casa preparando tortas para todo tipo de eventos sociales, eso me encanta y me encanta también la labor que realizo en bien de las familias de mi comunidad." (Grupo focal con mujeres promotoras)

Tercer indicador del Resultado 1.

Indicador:
80% de las beneficiarias están sensibilizadas para emprender actividades económicas.

Situación final:
86% de las mujeres encuestadas (en el grupo focal de evaluación) cuentan con un proyecto de negocio por iniciar o que ya se encuentra en marcha.

En la encuesta aplicada a 29 mujeres beneficiarias (durante el grupo focal de evaluación), 25 de ellas (86%) manifestaron contar con un proyecto de negocio por iniciar o que ya se encuentra en marcha.

A la pregunta ¿Cuál es su proyecto de negocio?, las mujeres respondieron:

- Mi proyecto es poner un negocio de comida.
- Tengo una tienda de golosinas, gaseosas y otros.
- Hoy quiero poner una juguería.
- Poner una bodeguita.
- Venta de yogurt.
- Mi proyecto de negocio es poner una dulcería.
- Preparar todas las semanas mi empanada y salir a vender al mercado.
- Tener una tienda y vender de todo.
- Seguir con el trabajo de hacer más carteras y venderlas.
- Poner una pastelería y chocolatería.
- Mi proyecto es el procesamiento de frutas y verduras.
- Construir una pastelería y vender más tejidos.

- Hago tejidos a mano y le vendo a mis amigos y amistades de mis hijos, familia, y personas que acuden a mi casa de visita.
- Formar una empresa de tejidos.
- Aprender y capacitarme más en tejido y repostería, poner una tienda o bodega.
- Tener una pastelería y vender un bufet.
- Mi proyecto de negocio es la empanada.
- Vender mis tejidos de bolsas al por mayor.
- El yogurt.
- Mi proyecto de negocio es "Dulzuras Keyth"
- Mi proyecto de negocio es de postres.

Como puede apreciarse en las diferentes respuestas dadas por las propias mujeres beneficiarias, el proyecto ha logrado efectivamente motivarlas en el emprendimiento de distintos negocios; algunas de las mujeres incluso manifiestan contar con más de una idea de negocios y/o productos que pueden elaborar y vender.

5.1.2 Resultado 2.

Las mujeres que inician actividades productivas han recibido asistencia técnica.

Primer indicador del Resultado 2.

Indicador: *80% de las mujeres capacitadas deciden iniciar actividades productivas o mejorar la que actualmente realiza.* *Situación final:* *64% de las mujeres capacitadas han participado de los talleres de asistencia técnica, habiéndose decidido a iniciar alguna actividad productiva o mejorar la que actualmente realiza.*

De las 440 mujeres capacitadas por el Proyecto, 281 (64%) asistieron posteriormente a los talleres de asistencia técnica, mostrando así un interés concreto en iniciar y/o mejorar sus proyectos de negocio.

En la encuesta aplicada a las mujeres beneficiarias que manifestaron contar con una idea de negocio por iniciar o en marcha (un total de 25), preguntamos ¿Cómo se les ocurrió esta idea de negocio? Y estas fueron algunas de sus respuestas:

- Se me ocurrió esta idea a través de Condoray por sus clases de comercio al por menor.
- Como no tenía ingreso económico empecé a vender pocas gaseosas y golosinas, y como vendía y había salida empecé a vender más.
- Para mí siempre fue un sueño poner un negocio y mi esposo sueña con un restaurante, a raíz de la capacitación estoy logrando mis sueños (ya compre mesas)
- Porque en mi comunidad hay ganado y puedo conseguir la leche y la fruta del campo de mi familia.
- Se me ocurrió este negocio porque me gusta preparar dulces.
- Porque cuando hice mis carteras yo las vendí y así comencé a hacer más.

- Por las capacitaciones que hemos recibido y porque me he dado cuenta de que es una manera muy buena de ayudarme a mí y a mi familia.
- Por los testimonios positivos de mis compañeras.
- Gracias a Condoray a su motivación para ser una gran emprendedora y a sus clases que me resultaron de una gran ayuda.
- Por la necesidad de dinero y la oportunidad que me brinda Condoray en capacitarme.
- Porque me ayuda a tener nuevos ingresos en mi hogar, para así superarme más y tener mejor calidad de vida.

Estas opiniones brindadas por las mujeres beneficiarias ponen de manifiesto una vez más el impulso que da el Proyecto a su participación en el desarrollo de actividades económicas.

Segundo indicador del Resultado 2.

Indicador:
80% de las mujeres reciben asistencia técnica en el proceso de producción.

Situación final:
64% de las mujeres capacitadas (281 de 440) han recibido asistencia técnica en el proceso de producción.

Dentro del desarrollo del Proyecto, un total de 281 mujeres capacitadas recibieron asistencia técnica en el emprendimiento y desarrollo de sus negocios.

En la encuesta aplicada a las mujeres beneficiarias, 27 de 29 mujeres manifestaron haber recibido asistencia técnica en el proceso de producción, destacando los siguientes como los principales aprendizajes de la asistencia técnica recibida:

- La elección de ingredientes de buena calidad para la elaboración del producto.
- La preparación correcta de los productos con una mejor calidad.
- Dar mayor variedad a los productos.
- Mejorar la presentación de sus productos.
- Aprender a ofrecer los productos y tratar bien al cliente.
- Obtener mejor las cuentas y poner el precio adecuado a los productos.
- Creación de un espacio adecuado dentro de la casa para la elaboración de los productos.
- Administración del negocio.

Desde el punto de vista del equipo técnico del Proyecto, la asistencia técnica brindada es una de las actividades clave, pues es a partir de ésta que las mujeres han ido perfeccionando la elaboración de sus productos, han decidido comprar sus propios equipos y materiales y siguen continuando con la venta de sus productos, buscando siempre nuevos clientes.

Tercer indicador del Resultado 2.

Indicador:
Se organizan7 ferias comerciales de los productos elaborados por las beneficiarias, para su venta.

Situación final:
Se han organizado y realizado 7 ferias comerciales, en las cuáles se han logrado promocionar y vender los productos elaborados por las beneficiarias.

El Proyecto logró realizar las siete ferias comerciales propuestas, 5 en las propias comunidades beneficiarias y 2 en San Vicente de Cañete (capital de la provincia). En estas ferias se logró promocionar y vender los diferentes productos elaborados por las mujeres beneficiarias del Proyecto (comidas, dulces, empanadas, artesanías), permitiéndoles a las mujeres incrementar sus ventas y contar con mayores ingresos, además de haberles dado la posibilidad de tener nuevos contactos de venta para ofrecer sus productos, ya sea de manera eventual o de manera permanente.

Al respecto de su participación en estas ferias comerciales y los beneficios percibidos, las mujeres beneficiarias comentan:

"(en la feria hemos aprendido) a perder un poco la vergüenza, a ser amable con las personas y a tratar bien al cliente… perdí la vergüenza de ponerme la gorrita, el mandil y de ofrecer a las personas mi producto…"

"Lo principal de la feria es que cada una de nosotras que presentamos un producto para vender nos vamos muy contentas porque llevamos más ingresos a la casa, eso es lo principal de la feria."

Así, el éxito de estas ferias logra motivar a las mujeres (tanto a las que participaron como a las que aún no lo han hecho) a continuar con el desarrollo de sus negocios.

"Yo no he participado de las ferias, pero espero participar más adelante" (Adela Flores, Comunidad de San Benito)

5.1.3 Resultado 3.

Ha mejorado la autoestima de las beneficiarias directas y éstas desarrollan una positiva actitud empresarial.

Primer indicador del Resultado 3.

Indicador:
350 mujeres de las comunidades campesinas de Señor de los Milagros (Tacorita), Roma, San Benito, Santa Bárbara, Playa Hermosa y Villa El Carmen, en el Valle de Cañete, participan en talleres de desarrollo personal y mentalidad empresarial.

Situación final:
496 mujeres han participado en talleres de desarrollo personal y mentalidad empresarial y han mejorado su autoestima y actitud empresarial.

En esta actividad es donde se ha logrado una mayor participación de mujeres beneficiarias (496 frente a las 350 inicialmente previstas). Esto se debe al interés que ellas demuestran en los temas desarrollados en estos talleres, los cuáles les son útiles en los diferentes ámbitos de su vida personal y familiar.

La mejora en la autoestima de las mujeres se ve reflejada en:

- Pérdida del temor a hablar en público.
- Mirada de frente a los ojos.
- Mejora de la presentación y arreglo personal (vestimenta, higiene)
- Mejora en el cuidado y trato de los hijos (mayor cuidado, mayor comunicación con ellos).
- Mayor comunicación con los esposos y relaciones más equitativas dentro de la familia.
- Mayor autonomía en la toma de decisiones.
- Mejor organización del tiempo para la participación en múltiples actividades (combinando tareas del hogar, capacitación, atención del negocio, labores como promotoras, entre otras actividades)
- Mayor limpieza y adecuación de los ambientes de las viviendas.

Asimismo, los talleres de desarrollo personal y la consecuente mejora en la autoestima de las mujeres impactaron de manera positiva en el desarrollo de una mayor mentalidad empresarial, lo cual se ha visto reflejado en:

- Un mayor auto exigencia en cuanto la elaboración de sus productos.
- Pérdida de la vergüenza para vender el producto y mejor desenvolvimiento con los clientes.
- Y un mayor interés en una administración adecuada del negocio.

Los resultados alcanzados con estos talleres, pueden visualizarse en las propias palabras de las mujeres beneficiarias:

"En mi caso (estos talleres) me ayudaron bastante en el autoestima porque desde el momento que llegamos debemos tener eso…de querernos nosotras mismas para poder seguir adelante, porque si no es así no llegamos a nada…"

"Yo he aprendido a superarme y desarrollarme como mujer… Y lo más valioso es aprender las virtudes para ponerlas en práctica y desarrollarlas para el bien de los demás…"

"… he aprendido como tratar a mis hijos también, me enseñaron a tratarlos bien, a hablarles siempre… a comunicarme más con mi esposo. Siempre que llegaba a mi casa, le contaba a mi esposo lo que había aprendido en Condoray y ahora estoy bien en mi casa, me siento respetada… "

Segundo indicador del Resultado 3.

Indicador: *350 mujeres mejoran su capacidad de expresión oral y escrita.* *Situación final:* *496 de mujeres mejoran su capacidad de expresión oral y escrita.*

La participación de las mujeres beneficiarias en estos talleres, les ha permitido superar en buena medida uno de los principales factores limitantes de su desarrollo, el bajo nivel educativo con el que cuentan, el mismo que condiciona una menor capacidad de desenvolvimiento en las mujeres de estas zonas.

Como resultado de su participación en estos talleres, las mujeres:

- Han fortalecido sus capacidades de lectura, escritura y expresión oral, lo cual a su vez fortalece su autoestima como persona.
- Han mejorado su capacidad de expresarse ante el público, lo que favorece entre otras cosas, una mayor capacidad de desenvolvimiento en el trato con sus clientes.
- Han fortalecido sus conocimientos en el manejo de operaciones numéricas básicas (sumas, restas, multiplicación, división), los cuales les sirven por ejemplo para el cálculo de cantidades de ingredientes en la elaboración de sus productos, la elaboración de sus costos y la fijación de precios, entre otros temas.

Estos conocimientos sumados a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones técnica, empresarial y de desarrollo personal, potencian en mayor medida las capacidades de las mujeres para el emprendimiento y gestión de proyectos de negocios.

Tercer indicador del Resultado 3.

Indicador:
18 estudiantes de pedagogía reciben formación en metodología para la enseñanza de adultas.

Situación final:
11 estudiantes de pedagogía recibieron formación en metodología para la enseñanza de adultas.

Este resultado se ha cumplido en un 61%. Inicialmente, el Proyecto contaba con las 18 estudiantes de pedagogía seleccionadas; sin embargo, el cambio en las políticas del Gobierno que suprimen la certificación como requisito para la obtención del grado de licenciada en educación, ocasionó el retiro de 7 de las estudiantes que estaban participando de este programa. Las 11 estudiantes restantes se quedaron por voluntad e interés propio en las actividades que venían realizando en las comunidades.

Respecto de la formación recibida, las estudiantes de pedagogía resaltan como beneficios y/o ventajas:

- La capacitación recibida en metodología para la enseñanza de adultos, les permite conocer temas diferentes de los aprendidos en su centro de formación, ampliando y complementando sus conocimientos, que a la vez les sirven para fortalecer sus metodologías de trabajo con niños y adolescentes, y mejorar también el trato con los padres de familia.
- La capacitación brindada por Condoray es integral, por lo que la capacitación recibida siempre se complementa con temas de autoestima, valores, liderazgo y otros.
- La participación en los talleres de alfabetización (comunicación oral y escrita) les han servido para conocer y aprender de la realidad de estas mujeres y sus comunidades, lo cual les ha brindado valiosas experiencias de vida que les resultan muy motivadoras para su propia superación como personas.

- La participación en el Proyecto les brinda además la oportunidad de organizar actividades como los concursos de oratoria, declamación y percentil ortográfico, y aprender nuevas cosas de estas experiencias.

Así, la formación recibida por las estudiantes de pedagogía les permite complementar y aprovechar su formación como educadoras de los niveles básicos regulares de inicial, primaria y secundaria, y emplear sus conocimientos y habilidades en otros ámbitos (como la capacitación de adultos) que no son exclusivos de la enseñanza convencional en instituciones educativas.

Los impactos de la formación integral recibida por las estudiantes de pedagogía se traducen además en una mayor autoestima y confianza de ellas mismas yen el fortalecimiento de su compromiso y vocación de servicio hacia su comunidad. Estas actitudes observadas en las estudiantes de pedagogía, son manifestadas por ellas mismas en las siguientes palabras:

"… las estudiantes que hemos quedado, nos hemos quedado por responsabilidad, por ayudar al proyecto en sí y por compromiso con las mujeres de las comunidades… hemos demostrado lo que nos han enseñado, nos han enseñado responsabilidad… cumplir con algo y aportar un bien a los demás y por eso lo hemos hecho más que nada para beneficiar y beneficiarnos también de la misma manera porque es una experiencia muy positiva para nosotras... Enseñamos y aprendemos al mismo tiempo". (Grupo focal con estudiantes de pedagogía)

5.1.4 Resultado 4.

Se han fortalecido institucionalmente el Centro de Formación para la Mujer "Condoray" y las comunidades locales de Tacorita y San Benito a través de la mejora en infraestructura, mobiliario y equipos de los locales de capacitación en cada comunidad.

Primer indicador del Resultado 4.

Indicador: *Se mejora la infraestructura de 4 locales de capacitación de Condoray y 2 de las comunidades de Tacorita y San Benito: (arreglo de paredes, accesos, pintura, etc.)* *Situación al final del proyecto.* *4 locales de Condoray y 2 de la comunidad han mejorado su infraestructura y se ha adquirido el mobiliario y equipo previstos en el proyecto.*

En el desarrollo del proyecto, se han realizado las adecuaciones previstas en el proyecto para poder disponer de ambientes apropiados para la realización de las actividades de capacitación dirigidas a las mujeres beneficiarias de las seis comunidades.

En la visita realizada a los locales de capacitación se constató la adecuación de las infraestructuras y la tenencia de los equipos, mobiliario y materiales indicados en los informes de seguimiento del Proyecto (cocina industrial, mesas de trabajo, menaje, utensilios de cocina, y otros). Estos equipos están actualmente bajo el

cuidado de las promotoras rurales (apoyadas en varios casos por las mujeres beneficiarias) en cada una de sus respectivas comunidades.

Segundo indicador del Resultado 4.

Indicador:
Se adquiere equipo y mobiliario adecuado para los 6 locales de capacitación.

Situación al final del proyecto.
6 locales de capacitación de las seis comunidades beneficiarias cuentan con equipos y mobiliario necesarios para la realización de talleres de capacitación.

El análisis correspondiente a este indicador corresponde a lo ya mencionado en el indicador anterior de este resultado.

Tercer indicador del Resultado 4.

Indicador:
3 profesoras capacitadas en desarrollo rural.

Situación final:
3 profesoras capacitadas en desarrollo rural.

Como ya se mencionó anteriormente, tres profesoras del equipo de Condoray realizaron una pasantía a Guatemala, donde visitaron y conocieron la experiencia de 3 instituciones dedicadas a la promoción del desarrollo de las comunidades y el empoderamiento de la mujer a través de su formación integral.

Dicha pasantía, ha permitido al equipo reforzar sus conocimientos y valorar otras metodologías que puedan, luego de su adecuación, fortalecer y/o complementar las metodologías educativas empleadas con las mujeres de las comunidades donde interviene.

5.2 Alcance del Objetivo Específico del Proyecto.

Objetivo específico:

Mejorar la capacitación técnica, en gestión empresarial y desarrollo personal de mujeres de escasos recursos de Cañete para que inicien o participen en actividades económicas sostenibles.

Primer Indicador de Objetivo específico.

Indicador:
350 mujeres capacitadas se valoran como personas, así como su contribución al bienestar de su familia y de su comunidad.

Situación final:
440 mujeres se valoran como personas y contribuyen al bienestar de su familia y de su comunidad.

El Proyecto ha logrado brindar una formación integral a un total de 440 mujeres de las 6 comunidades beneficiarias.

Los cambios manifiestos en estas mujeres, a partir de su capacitación, se expresan primeramente en la valoración de sí mismas como personas, lo cual se observa en sus distintas manifestaciones de autoestima personal.

"(El Proyecto) me ayudó a mejorar como persona, a tener más confianza en mí misma y saber que soy capaz de lograr todo con mucho esfuerzo y dedicación" (Grupo focal con mujeres beneficiarias)

Asimismo, las mujeres capacitadas han fortalecido sus capacidades productivas y empresariales, lo cual queda demostrado en las diferentes iniciativas que ellas tienen para emprender y/o mejorar sus iniciativas de negocios. Al respecto, el testimonio de la beneficiaria Teresa Jesús Damián Crispín:

"Al principio yo tenía vergüenza al contacto con la gente, hoy quiero poner en marcha una juguería (…) Vendo alfajores en restaurante, y también cuando voy al curso de promotoras y en el parque de mi pueblo los días domingo"

Con estos nuevos conocimientos y habilidades, estas mujeres se sienten ahora más capaces de aportar al bienestar de sus familias, no sólo en la generación de mayores ingresos para el sostenimiento de la alimentación u otros gastos, sino también en la orientación de sus hijos, en el apoyo y comprensión a sus esposos y en el fortalecimiento de la unidad familiar.

Estos cambios positivos a nivel personal y familiar de estas mujeres, las convierten en modelos de vida para los demás miembros dentro de su comunidad. Es así que muchas de ellas vienen replicando lo aprendido en las capacitaciones hacia otras mujeres dentro de su familia (hijas, hermanas, cuñadas, etc.) y dentro de su comunidad (amigas, vecinas).

Segundo indicador de Objetivo específico.

Indicador:
80% de las beneficiarias de la capacitación incrementan sus ingresos económicos.

Situación final:
64% de las beneficiarias incrementan sus ingresos económicos.

Las mujeres capacitadas que han emprendido y/o mejorado sus iniciativas de negocio, manifiestan estar experimentando un incremento en sus ingresos económicos por la venta de sus productos. A pesar de que no se conoce con detalle el valor del incremento, las mujeres beneficiarias manifiestan estar contentas con el incremento de sus ingresos familiares, pues éstos les permiten cubrir otros gastos dentro del hogar.

Así mismo, las mujeres indican que estos ingresos son poco constantes, refiriéndose a que la obtención de los recursos económicos está en función a la frecuencia en que se venden los productos; lo cual dependen del mercado y/o clientes a los que se dirigen actualmente.

Como se indicó, la obtención de estos ingresos que resultan de la venta de los productos elaborados por las mujeres, han permitido que ellas aporten económicamente en la canasta familiar, haciendo su labor más destacada dentro de los miembros del hogar.

De acuerdo a lo recogido en la encuesta de evaluación aplicada a 29 mujeres beneficiarias, el producto de la venta de los productos les ha permitido cubrir gastos tales como el pago de luz, compra de alimentos, compra de útiles para los hijos, arreglo del hogar e incluso ha permitido cubrir estudios superiores. En otros casos la venta de sus productos les permite ahorrar dinero para la compra de equipos (hornos, licuadoras, entre otros) con la intención de mejorar sus negocios.

Tercer indicador de Objetivo específico.

Indicador:
90% de las mujeres desarrollan sus habilidades productivas y su capacidad empresarial.

Situación final:
64% de mujeres desarrollan sus habilidades productivas y su capacidad empresarial.

El 64% de las mujeres beneficiarias[9] han venido implementando y/o mejorando sus iniciativas de negocios, demostrando el desarrollo de sus habilidades productivas (en la elaboración de diferentes productos con procesos estandarizados de producción y mayor calidad en el acabado del producto) y su capacidad de gestión empresarial, llevando una mejor administración y contabilidad dentro de su negocio, aplicando herramientas del marketing y ampliando la búsqueda de contactos comerciales para la venta de sus productos.

Algunas de estas mujeres han formado una mayor capacidad de visión de empresarial, siendo capaces de descubrir nuevas oportunidades de generar recursos económicos, las cuales son aprovechadas inmediatamente. Tal es el caso de la señora Consuelo Arias Manco, quien menciona:

> *"Yo enseño gratuitamente a otras señoras de mi comunidad la elaboración de bolsos pero mi ganancia está en la venta de materiales que compro en Lima"*

Otro grupo de mujeres beneficiarias menciona estar ahorrando dinero con la finalidad de continuar su capacitación para seguir mejorando sus negocios (en repostería, artesanía, computación, entre otros) y para comprar equipos industriales (horno eléctrico, licuadora, batidora, etc.) y medios de movilización (como una moto) que les permita expandir su negocio y facilitar la venta y entrega de sus productos con mayor facilidad. De igual manera algunas mujeres valoran la idea de tener un negocio desde la comodidad de su casa ya que tienen hijos menores de edad a quienes desean dedicar el mayor tiempo posible sin descuidar la puesta en marcha de un pequeño negocio.

[9]Corresponde a las mujeres que han recibido asistencia técnica dentro del Proyecto.

5.3 Generación de impactos (contribución al Objetivo General del Proyecto)

Objetivo General

Mejorar la calidad de vida de las mujeres de escasos recursos de 6 comunidades de Cañete y sus familias, a través de la formación técnica y humana de la mujer para que sean agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible.

i) A nivel de las mujeres beneficiarias.

La ejecución del Proyecto en las comunidades de Señor de los Milagros (Tacorita), Roma, San Benito, Santa Bárbara, Playa Hermosa y Villa El Carmen, ha generado una importante contribución en la mejora de la calidad de vida de las mujeres beneficiarias, lo cual se manifiesta primeramente en el cambio de actitud de las mujeres quienes son capaces de valorarse a sí mismas y de establecer mejores relaciones familiares e interpersonales.

Al respecto, podemos citar el testimonio de la beneficiaria María Hernández Sotelo:

"Trato de organizarme para poder asistir a las capacitaciones y le enseño a mis familiares que a pesar de mi edad puedo aprender y mejorar mi estilo de vida"

Igualmente es notorio el progreso de estas mujeres en el desarrollo de sus habilidades productivas para la elaboración y acabado de sus productos, y en el desarrollo de una mentalidad más empresarial, lo cual se refleja concretamente y sobre todo en la búsqueda de contactos y/o clientes para la venta de sus productos.

Con respecto a los impactos de género a los que ha contribuido el Proyecto, estos están referidos principalmente a la valoración del rol de la mujer dentro del hogar y el apoyo moral y económico del esposo e hijos frente a la motivación de la mujer beneficiaria para la puesta en marcha de un negocio. Ahora los miembros de la familia son capaces de contribuir de manera más equitativa en la generación de ingresos económicos y en las labores del hogar, además de compartir la toma de decisiones. Además, el espacio y tiempo que se dedican al negocio se ha convertido en un momento para compartir y fortalecer la unidad de la familia. Al respecto, tenemos el testimonio de Gloria Chumbi Astocahuana:

"Mi esposo y yo nos compartimos los quehaceres de la casa y en la preparación del producto para a la venta".

ii) A nivel familiar:

A nivel de las familias el primero de los impactos destacados por las mujeres beneficiarias y sus familiares, es la generación de mayores ingresos económicos que permiten solventar varias de las necesidades básicas de la familia: alimentación, vestido, educación, servicios básicos, salud. Gracias al desarrollo de sus capacidades y a los negocios que ahora están impulsando, las mujeres sienten que son capaces de aportar en el sostenimiento de sus familias, asegurando un mayor bienestar material.

De igual manera, otro de los impactos generados por el proyecto, es el mayor bienestar emocional y la unidad familiar, lo cual se refleja en la mejora de las relaciones familiares que ahora se basan en una mayor comunicación y muestras de afecto entre los padres y entre los padres e hijos.

Así mismo, podemos resaltar la importancia que le dan las mujeres al arreglo del hogar, al trato de los hijos, la higiene personal, el afecto hacia el esposo e hijos, además de la formación espiritual. Por lo tanto suma de estas variables permiten aseverar la mejora integral de las mujeres beneficiarias y su entorno familiar.

iii) A nivel de la comunidad.

Sobre la participación dentro de la gestión comunal y Gobierno local, podemos rescatar el grado de vinculación generado con los presidentes comunales, agentes, gobernadores y alcaldes, en las actividades de capacitación y realización de ferias comerciales; el cual radica en el reconocimiento de la labor que realiza Condoray y en la ardua labor de sensibilización que realizan las promotoras de desarrollo comunal.

5.4 Factores de sostenibilidad.

La lectura de los resultados e impactos alcanzados por el Proyecto nos permite identificar:

Dentro de los factores que aseguran la sostenibilidad de los resultados:

- En primer lugar el interés y motivación de las mujeres en continuar con su capacitación, lo cual se manifiesta mucho más concretamente en la inversión que vienen haciendo varias de ellas en pequeños cursos técnicos que realiza Condoray.
- En segundo lugar, el desarrollo de la mentalidad empresarial en las mujeres, que hace que ellas ahora tomen decisiones que orientan mejor sus negocios a futuro, insistiendo en la mejora de sus productos, en la búsqueda de clientes, en su atención adecuada, en el manejo correcto de sus costos y otros.
- En tercer lugar, la participación permanente de las promotoras rurales (aún después de terminado el proyecto) en las labores de asistencia técnica a mujeres para la mejora de sus productos y gestión de sus negocios.
- En cuarto lugar, la disponibilidad de la infraestructura y equipos adecuados para continuar las labores de capacitación y asistencia técnica dentro de las propias comunidades.
- En quinto lugar, el interés y participación de las autoridades comunales y municipales en apoyar el desarrollo de estas actividades, inicialmente a través de la realización de las ferias comerciales y de la implementación de otros talleres de capacitación para mujeres de la zona.
- Y por último, el apoyo constante de Condoray a través del CEFEM en la oferta de cursos técnicos de producción y gestión empresarial, además de su permanencia continúa en la zona.

Dentro de los factores que podrían poner en riesgo los logros del Proyecto:

- El factor que principalmente pone en riesgo el logro de los avances del Proyecto es la limitada oportunidad de acceder a nuevos mercados. Como ya se ha mencionado anteriormente, es importante que las actividades desarrolladas por el Proyecto se complementen con otras dirigidas concretamente a la búsqueda de nuevos mercados y a la promoción de la articulación de las mujeres de la zona con éstos.
- Otro de los factores relevantes a considerar es el mantenimiento de los locales de capacitación en las comunidades, en los cuales hay que buscar comprometer más directamente a las autoridades comunales y municipales.
- Y finalmente, la limitada capacidad de inversión de las mujeres y sus familias para ampliar y/o mejorar sus negocios, lo cual se traduce en una necesidad concreta de financiamiento externo.

6 CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN.

Sobre la base del análisis realizado del Proyecto a nivel de procesos y resultados, podemos hacer la siguiente valoración del Proyecto de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos.

Criterio de evaluación	Principales hallazgos	Valoración
Pertinencia	<u>En cuanto al planteamiento del Proyecto</u>: El propósito del Proyecto es "*Mejorar la capacitación técnica, en gestión empresarial y desarrollo personal de mujeres de escasos recursos de Cañete para que inicien o participen en actividades económicas sostenibles".* Este propósito responde a la necesidad de contrarrestar los niveles elevados de pobreza en las comunidades de la zona, lo cual se corresponde con las necesidades y prioridades manifestadas directamente tanto por las mujeres beneficiarias, como por sus familiares. De esta manera, el Proyecto se propone promover el fortalecimiento de capacidades técnicas de las mujeres que les permitan desarrollar actividades económicas que resulten sostenibles y que permitan elevar el nivel de ingresos económicos y mejorar las condiciones de vida de dicha población. Y para ello se aprovechan las propias capacidades y potencialidades locales, traducidas en las habilidades y conocimientos tradicionales en actividades como la elaboración de dulces, artesanías y otros. Asimismo, los objetivos del proyecto se encuentran directamente vinculados a los objetivos e iniciativas de las propias autoridades locales, quienes buscan también hacer frente al problema de la pobreza promoviendo la capacitación y le generación de oportunidades de empleo a través principalmente de los municipios distritales. Por último, los objetivos y estrategia de intervención del proyecto se encuentran plenamente alineados con los objetivos y lineamientos institucionales, tanto del socio local (PROSIP Condoray), FPSC y la Generalitat Valenciana.	ALTA

Criterio de evaluación	Principales hallazgos	Valoración
	En cuanto a la implementación de las actividades: La capacitación es el eje sobre el que gira la estrategia de intervención del Proyecto. Ésta de brinda de manera integral y de forma adecuada (en contenidos y metodología) a las características de las mujeres beneficiarias. Dentro de la estrategia destaca la capacitación en temas de desarrollo personal los cuales sientan las bases de recuperación de la autoestima y de una actitud de superación personal, necesarias para el logro de los demás resultados previstos dentro del Proyecto. Las actividades de capacitación se sostienen además acertadamente en la asistencia técnica permanente, la cual brinda orientación a las mujeres en sus iniciativas de negocios, no sólo en los aspectos de producción sino también de gestión empresarial. Dentro de la promoción comercial, el proyecto promueve principalmente la realización de ferias comerciales, las cuáles han sido de un importante impacto en el aprendizaje práctico de las mujeres y en la generación de ingresos a través de la venta de sus productos. Sin embargo, estas actividades son aún insuficientes para asegurar una mayor articulación a mercados más rentables, de manera sostenible.	
Eficacia	Alcance del Objetivo Específico: El Proyecto logra formar un total de 440 mujeres (sobre una meta de 350) que han recuperado su autoestima personal y que se encuentran motivadas y capacitadas para iniciar y o continuar con el desarrollo de sus propios proyectos de negocios. No obstante aún no se ha logrado la participación esperada de estas mujeres en el desarrollo de actividades económicas (un 64% han iniciado sus proyectos, frente a un 80% inicialmente propuesto) y su consecuente mejora en los ingresos económicos. Sin embargo, estas mujeres (64%) demuestran cambios importantísimos en su autoestima personal, en su capacidad de desenvolvimiento y en el desempeño en la gestión de sus negocios. Alcance de resultados: La eficacia del Proyecto a nivel de resultados se demuestra principalmente en la alta participación de las mujeres en las actividades de capacitación. Aunque no se ha logrado dentro del período de ejecución del Proyecto, los niveles esperados en la participación efectiva dentro de la gestión de actividades económicas, cabe mencionar que un número de mujeres que aún no han iniciado con sus proyectos de negocios, manifiestan ya	MEDIA ALTA

Criterio de evaluación	Principales hallazgos	Valoración
	tener una idea clara del negocio que van a implementar, para lo cual seguirán buscando apoyo para su capacitación y asistencia técnica, además de buscar participar en las próximas ferias comerciales.	
Eficiencia	Los recursos financieros que constaban en el cronograma de financiamiento aprobado se asignaron oportunamente. En el transcurso del Proyecto, los recursos económicos fueron suficientes para todo lo que se tenía previsto realizar y se invirtieron de acuerdo a lo previsto dentro del Presupuesto. Por otro lado, se contó con aportes de las propias beneficiarias del Proyecto (en insumos, materiales), de sus familiares y autoridades locales (principalmente en la realización de las ferias comerciales). Los recursos materiales, técnicos y metodológicos, con los que cuenta el socio local han sido los suficientes y adecuados para el soporte necesario de las diferentes actividades del Proyecto. En cuanto a la organización, coordinación y seguimiento del Proyecto, se ha observado que existen flujos de información constantes y a través de diferentes medios: Entre el equipo técnico de campo y la coordinadora del proyecto, la comunicación consistió en reuniones periódicas mensuales y reuniones puntuales para tratar temas específicos. Esta comunicación fue de dos sentidos, el equipo técnico comunica a la coordinadora los avances y observaciones en campo; y la coordinadora comunica los avances en la gestión de recursos y programación de próximas actividades. Finalmente, entre la coordinadora del Proyecto y FPSC, la comunicación fue formal mediante el envío de informes de avance del Proyecto y solicitud de desembolsos para la adquisición de los recursos físicos requeridos para la realización de actividades.	ALTA
Impacto	Los principales impactos del Proyecto se traducen en: - La recuperación y fortalecimiento de la autoestima personal de las mujeres. - El fortalecimiento de sus capacidades, no sólo a nivel técnico y empresarial, sino también a nivel de su desenvolvimiento personal. - El desarrollo de su visión empresarial lo cual se traduce en el emprendimiento y gestión de sus propios proyectos de negocio. - Su capacidad de aportar al sostenimiento económico de sus familias, asegurando una mayor cobertura de sus principales necesidades (alimentación, educación, vestido, salud). - El mayor bienestar emocional de sus familias, traducido	MEDIA ALTA

Criterio de evaluación	Principales hallazgos	Valoración
	en una mayor unidad y una mejor relación entre esposos, padres e hijos.	
Sostenibilidad	Los principales factores que aseguran la sostenibilidad de los resultados: - El interés y motivación de las mujeres en continuar con su capacitación. - El desarrollo de la mentalidad empresarial en las mujeres. - La participación permanente de las promotoras rurales (aún después de terminado el proyecto) en las labores de asistencia técnica a mujeres para la mejora de sus productos y gestión de sus negocios. - La disponibilidad de la infraestructura y equipos adecuados para continuar las labores de capacitación y asistencia técnica dentro de las propias comunidades. - El interés y participación de las autoridades comunales y municipales en apoyar el desarrollo de estas actividades. - El apoyo constante de Condoray a través del CEFEM en la oferta de cursos técnicos de producción y gestión empresarial, además de su permanencia continua en la zona. Y los factores que ponen en riesgo los logros del Proyecto: - La limitada oportunidad de acceder a nuevos mercados. - El costo de mantenimiento de los locales de capacitación en las comunidades y la incapacidad de autosostenimiento. - La limitada capacidad de inversión de las mujeres y sus familias para ampliar y/o mejorar sus negocios, lo cual se traduce en una necesidad concreta de financiamiento externo.	MEDIA ALTA

7 LAS LECCIONES APRENDIDAS.

La experiencia de este Proyecto, del desarrollo de sus actividades y el alcance de resultados e impactos, se han identificado, conjuntamente con el equipo técnico y mujeres beneficiarias, las siguientes principales lecciones aprendidas:

Primero, la importancia de un enfoque de mercado en el planteamiento del Proyecto.

La promoción de actividades productivas y el desarrollo de negocios que generen mayor ingresos económicos, necesariamente debe estar enmarcada siempre en un enfoque de mercado. Esto quiere decir que el planteamiento de objetivos y estrategias en este tipo de proyectos debes estar siempre fundamentados en unos estudios de mercado relacionados a las potencialidades económico-productivas con las que se cuenta dentro de la zona. Son estos estudios (reales y consistentes) los que marcarán la pauta, señalando las oportunidades concretas a aprovechar y las estrategias a seguir para alcanzar tal propósito.

Segundo, la importancia de un diagnóstico integral y en profundidad.

En segundo lugar, el desarrollo de las actividades del Proyecto y las necesidades de adecuación de la estrategia y actividades, señalan también la necesidad de realizar unos diagnósticos más amplios y mucho más profundos, donde se establezcan los diferentes aspectos que conforman el perfil de la población beneficiaria con la que se trabaja, haciendo énfasis en temas que se consideran claves como la motivación y participación, por ejemplo.

Asimismo, para el desarrollo de actividades productivas, siempre es útil considerar unas herramientas de diagnóstico que nos permitan identificar mejor los diferentes problemas a solucionar en dichas actividades.

Para estos casos, contamos con herramientas como:

- Flujogramas para la identificación de las cadenas productivas y los cuellos de botella por eslabón.
- Calendarios de actividades y horarios para establecer los tiempos disponibles para la capacitación y otras actividades.
- El mapa de actores y diagrama de ven para establecer las relaciones de cooperación y/o conflicto entre los actores locales.

Tercero, la implementación de una estrategia de capacitación integral.

Estrategia que ha demostrado ser la más apropiada para conseguir los resultados propuestos en la participación de las mujeres en actividades económicas rentables y sostenibles, ya que los resultados alcanzados con el dictado de unos temas refuerzan los resultados buscados con el dictado de otros. En particular, ha quedado más que claro que la formación humana a estas mujeres de escasos recursos potencia en mayor medida actitudes positivas que la predisponen a un mayor aprendizaje y desarrollo de sus capacidades de gestión empresarial y en los otros diferentes ámbitos de su vida personal, familiar y en sociedad.

Cuarto, la necesidad de implementar una estrategia comercial más agresiva.

De acuerdo con un enfoque de mercado que se propone incorporar en el planteamiento del Proyecto, será necesario trabajar en una estrategia que complemente la capacitación, y que garantice una mayor y mejor articulación de las mujeres capacitadas a oportunidades concreta de mercado.

En ese sentido, se deberán implementar acciones orientadas a la promoción e introducción de los productos fuera del mercado local y con otros diferentes tipos de clientes, que si bien es cierto tendrán exigencias mayores a las del mercado local, tendrán también la capacidad de pagar un precio mayor por los productos ofrecidos.

Quinto, la utilidad de contar con un sistema de seguimiento y evaluación interna que integre adecuadamente los procesos de recojo de información en campo, evaluación, retroalimentación y toma de decisiones.

Como parte del fortalecimiento de la gestión institucional, y aunque ya se tiene una lógica de trabajo ya establecida, se considera importante revisar y formular

las adecuaciones necesarias para la mejora de los procesos de seguimiento y evaluación, para que estén debidamente enmarcados en un sistema que garantice la retroalimentación continua de todos los miembros del equipo y los diferentes órganos institucionales, y que facilite la toma oportuna de decisiones.

8 RECOMENDACIONES.

Algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación se encuentran ya mencionadas en las lecciones aprendidas identificadas.

A éstas se deben añadir:

Fortalecer las capacidades del equipo en la identificación y formulación de proyectos de tipo productivo, con enfoque de mercado.

Enfatizando en el uso de herramientas de diagnóstico como las mencionadas, en el manejo de la metodología de marco lógico para este tipo de proyectos, la elaboración de estudios de mercado y planes de negocio, entre otros que puedan aportar al tema.

Revisar y establecer unos criterios más específicos para la selección de beneficiarias dentro de este tipo de proyectos.

Tomando como base los resultados de la participación en este Proyecto, deben revisarse cuáles fueron concretamente los factores que incidieron en que unas mujeres iniciaran en la gestión de sus proyectos de negocio y otras no. Desde la experiencia del equipo, parece ser importante revisar principalmente los aspectos de motivación y participación en las mujeres beneficiarias.

Promover y realizar la sistematización de la experiencia del proyecto.

Al ser una de las primeras experiencias de este tipo para el socio local, resulta importante dejar registrados todos los diferentes aprendizajes prácticos (en la convocatoria y selección, en la capacitación, en la asistencia técnica, en la comercialización, etc.) apuntando a la generación de un proceso de reflexión y análisis participativo que quede posteriormente plasmado en un documento de recomendaciones específicas que se convierta en un importante instrumento de gestión para futuras intervenciones.

Finalmente, divulgar los resultados de la evaluación.

Los resultados de la evaluación son para el aprendizaje de todos los actores involucrados y por ende, debe existir un compromiso de las entidades responsables de compartir los hallazgos del proceso con los actores locales beneficiarios de la intervención.