

PROYECTO EMPRENDE RURAL  
ATN-JO/10599-GU  
EJECUTADO A TRAVÉS DEL

## **FONDO JAPONES**

**Informe Final**

**presentado por**



**ASOCIACION  
DE GERENTES  
DE GUATEMALA**

Guatemala, junio 2009

# Índice

## Resumen ejecutivo:

- Logros
- Lecciones aprendidas
- Conclusiones
- Perspectivas de sostenibilidad y de impacto futuro
- Acciones futuras

## Introducción

<b>I. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)</b> .....	1
1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs).....	1
1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes).....	8
1.3 Identificación del impacto a futuro.....	9
1.4 Análisis de los supuestos.....	11
1.5 Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo .....	15
<b>II. Análisis del desempeño del proyecto</b> .....	16
2.1 Elementos para monitoreo y evaluación.....	16
2.1.1. Análisis de factores críticos del diseño .....	16
2.1.2. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).....	19
2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).....	20
2.1.4. Información disponible durante la implementación del proyecto.....	21
2.1.5. Análisis de factores críticos para medición del desempeño durante la implementación.....	21
2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (outputs) .....	23
2.2.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.....	23
2.2.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.....	26
2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes).....	28
2.3.1. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).....	28
2.3.2. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes).....	28
2.4 Análisis de gestión y lecciones aprendidas.....	29
2.4.1. Análisis de gestión.....	29
2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.....	29
2.5 Calificación de la implementación del proyecto .....	29
2.5.1 Calificación de la implementación del proyecto.....	29
<b>III. Sostenibilidad del proyecto</b> .....	30
3.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto.....	30
3.1.1. Bases para el análisis de sostenibilidad.....	31
3.1.2. Análisis de causas de raíz que afectan o que puedan afectar o negativamente la sostenibilidad.....	31
3.1.3. Análisis de causas de raíz que afectan o que puedan afectar positivamente la sostenibilidad.....	32
3.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).....	33
3.1.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas) .....	33

i. Plan de Sostenibilidad.....	34
ii. Calificación de la sostenibilidad del proyecto.....	34
<b>IV. Desempeño del Banco/Fomin.....</b>	<b>35</b>
4.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas. ....	35
4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas y medidas alternativas).....	35
4.3. Calificación del desempeño del Banco/FOMIN.....	35
<b>V. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones.....</b>	<b>36</b>
<b>VI. Acciones futuras por parte beneficiario/ejecutor.....</b>	<b>37</b>

### **Indice de Cuadros**

Cuadro 1. Análisis Comparativo por Indicadores según Productos (Outputs).....	1
Cuadro 1.1 Perfil Estadístico de Participantes beneficiados por el Proyecto.....	7
Cuadro 1.2 Montos invertidos por el proyecto, según áreas de capacitación.....	8
Cuadro 2. Análisis Comparativo por Indicadores según Efectos (Outcomes).....	8
Cuadro 3. Identificación de futuros impactos.....	9
Cuadro 4. Análisis de Factores Externos.....	11
Cuadro 5. Factores de mayor influencia en el proyecto y su incidencia en la medición de su desempeño.....	16
Cuadro 6. Lecciones Aprendidas (medidas adoptadas).....	19
Cuadro 7. Resumen de factores críticos, descripción, medidas adoptadas y alternativas.....	21
Cuadro 8. Descripción de factores negativos para la obtención de productos.....	23
Cuadro 9. Identificación y análisis factores positivos para obtención de productos..	26
Cuadro 10. Acciones, servicios y/o productos que aseguran la sostenibilidad del proyecto, en términos de tiempo.....	30
Cuadro 11. Causales negativas que afectarían la sostenibilidad del proyecto.....	31
Cuadro 12. Causales positivas que afectarían la sostenibilidad del proyecto.....	32

### **Gráficos**

Gráfico 1. Número de participantes en talleres establecidos en Convenio vrs. realizados
Gráfico 2. Participación por género, según asistencia a talleres
Gráfico 3. Comparación por número de talleres establecidos vrs. realizados
Gráfico 4. Comparación por número de Deptos. De Guatemala establecidos vrs. realizados
Gráfico 4-A Número de talleres realizados según Departamento Geográfico
Gráfico 5 Número de participantes según Nivel Educativo
Gráfico 6. No. De participantes becados por el proyecto, según alianza/institución a que pertenecen
Gráfico 7. Número de Becarios por Tipo de Capacitación recibida
Gráfico 7-A Becas otorgadas por el proyecto, a través de capacitaciones: Empresarial o Técnica, según temas

**ANEXO I** Criterios para la calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

**ANEXO II** Criterios para la calificación de la implementación del proyecto

**ANEXO III** Tabulación de listados

**ANEXO IV** Muestra de Evaluaciones de los participantes hechas a los talleres

**ANEXO V** Criterios para la calificación de la sostenibilidad del proyecto

**ANEXO VI** Criterios para la calificación del desempeño del Banco/FOMIN

**ANEXO VII** Fotografías de Talleres y Asesorías

## RESUMEN EJECUTIVO

En la sociedad guatemalteca y ante el déficit de empleo aunado al hecho que los que se crean lo hacen en las microempresas y actividades por cuenta propia, la capacidad de emprender y el desarrollo de estrategias de cooperación y colaboración resultan competencias fundamentales tanto para las personas como para las organizaciones, especialmente las pequeñas. La competencia de emprender está en la base de la formulación de un asertivo Plan de Negocios, el cual incluye el desarrollo de la iniciativa, el fortalecimiento de la toma de decisión, de la capacidad de asumir riesgos y de la participación a través del desarrollo del liderazgo, de la conducción activa de ideas y proyectos pero además aporta a la unidad familiar un cimiento importante para su desarrollo.

Es por ello que el proyecto “Emprende Rural” se trazó el objetivo de apoyar el desarrollo de la micro y pequeña empresa a través de la capacitación y seguimiento a través de asesorías en 5 departamentos<sup>1</sup> a todas aquellas personas que se encuentran dentro del nivel de pobreza, y que en la actualidad no tienen acceso a la formación profesional o bien, carecen de oportunidad que les brinde capacitación empresarial con el fin de promover la creación de empleos, fuentes alternativas de ingresos y una mejor calidad de vida.

### Logros

Como resultado, se alcanzaron logros significativos los cuales se muestran a continuación por componente ejecutado:

#### Componente 1: Preparación Institucional

- Se suscribieron 9 acuerdos institucionales de los 7 establecidos en el Convenio, con organizaciones que contaban ya con una infraestructura y trayectoria, en los lugares de incidencia del proyecto.

#### Componente 2: Talleres de Capacitación Empresarial

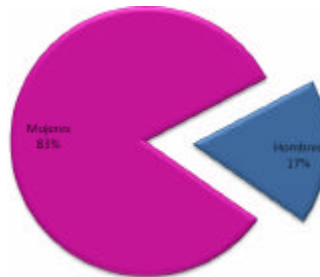
- Capacitación a 618 emprendedores y micro empresarios de los 300 estipulados en el Convenio, de los cuales 510 fueron mujeres y 108 hombres (ver perfil en Cuadro No.1.1).

**Gráfico No.1**  
**Número de participantes en talleres establecidos en Convenio vrs. realizados,**  
**según Proy. Emprende Rural**  
**Período 2008-2009**



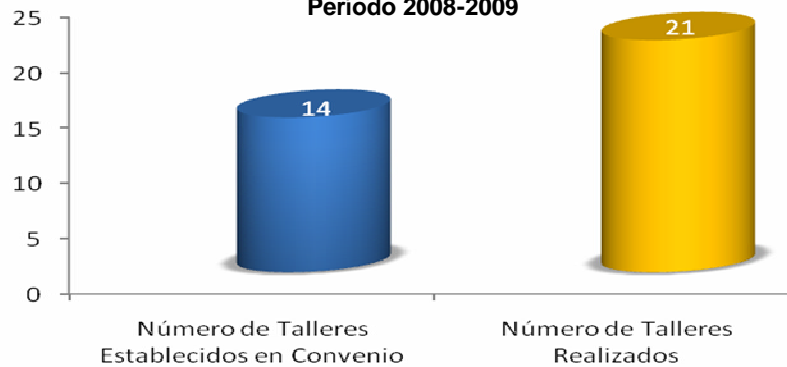
<sup>11</sup> Huehuetenango, Totonicapán, Jalapa, Chiquimula y Chimaltenango

**Gráfico No.2**  
**Participación por género, según asistencia a talleres**  
**Período 2008-2009**

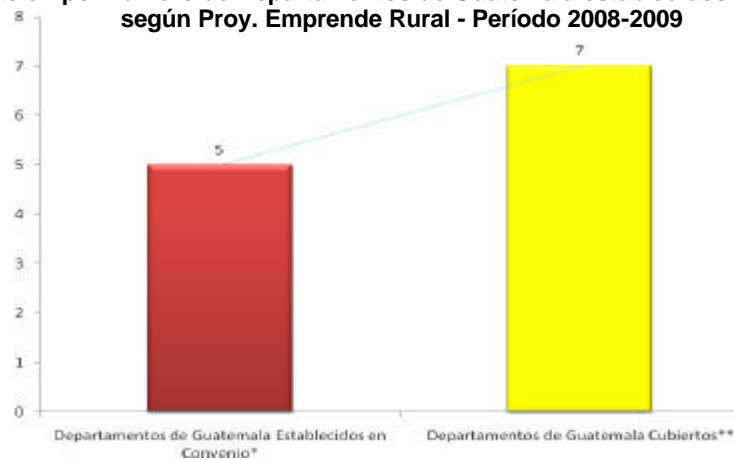


- El proyecto se impartió en 7 de los 5 departamentos de Guatemala señalados en el Convenio, por lo que se sobrepasó la meta tanto en número de talleres como en el número de departamentos a cubrir, apreciándose así:

**Gráfico No.3**  
**Comparación por número de talleres establecidos vrs. realizados,**  
**según Proy. Emprende Rural**  
**Período 2008-2009**



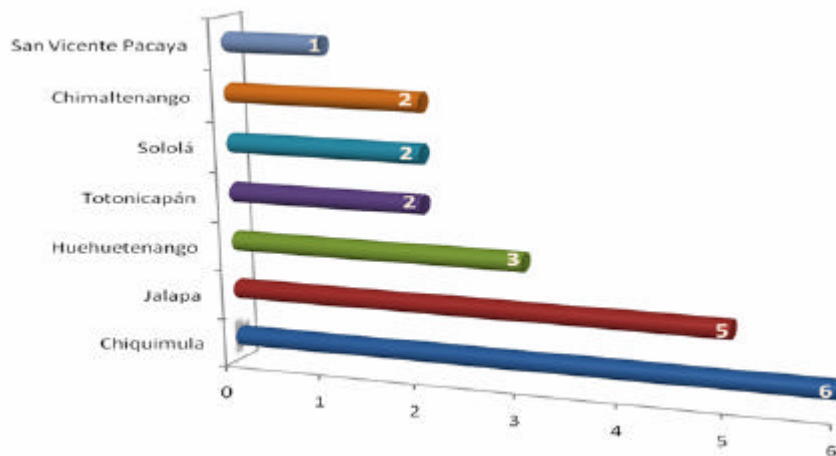
**Gráfico No.4**  
**Comparación por número de Departamentos de Guatemala establecidos vrs realizados,**  
**según Proy. Emprende Rural - Período 2008-2009**



\*Huehuetenango, Totonicapán, Chimaltenango, Chiquimula y Jalapa

\*\* Huehuetenango, Totonicapán, Chimaltenango, Chiquimula, Jalapa, Sololá, Escuintla

**Gráfico No.4-A**  
**Número de talleres realizados, según Departamento Geográfico - Período 2008-2009**



- Capacitación y certificación bajo la metodología EMPRETEC<sup>tm</sup> a 6 facilitadores -5 mujeres y 1 hombre, inclusive a una facilitadora mayahablante, lo cual garantiza la efectividad en cuanto a transferencia de conocimientos hacia la población objetivo, que por lo regular no está acostumbrada a asistir y permanecer en este tipo de talleres
- Sin embargo, uno de los aspectos más significativos de este proyecto fue la adopción y validación de una nueva metodología: “aprender-haciendo para Analfabetas y/o Mayahablantes”, ya que se contó con un 16% de personas analfabetas (100 personas) tal y como se aprecia en el siguiente gráfico. El éxito de esta metodología radicó en trasladar la información, conocimientos y herramientas a través del uso de material didáctico y visual, en algunos de los casos haciendo uso del traductor/instructor mayahablante, asimismo el participante realizó la búsqueda de la información necesaria para el desarrollo de su plan de negocios, lo que permitió a éste vivenciar de forma dinámica las actividades que conforman la capacitación, jugando un papel protagónico en la ejecución de las tareas asignadas.

**Gráfico No.5**  
**Número de participantes según Nivel Educativo**  
**Período 2008-2009**

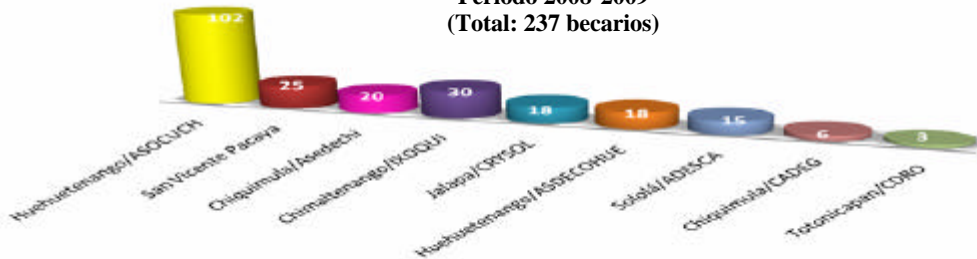


**Componente 3: Ejecución de Plan de Negocios y capacitación técnica (becas)**

- El número total de Planes de Negocios fue de 28, en los cuales participaron un total de 237 beneficiarios (becarios), es decir, un promedio de 8 personas por grupo y que conformaban con antelación al proyecto (cooperativas, asociaciones o bien grupos

comunitarios), decidieron realizar en grupo sus Planes de Negocios<sup>2</sup>. Por lo tanto, en cuanto al porcentaje de participantes que en grupo finalizaron su Plan de Negocios se logró sobrepasar la meta: 113% (237 beneficiarios agrupados en 28 planes de negocios/210 beneficiarios estipulados en el Convenio-“... el 70% se estima que finalizarán su Plan de Negocios”), mientras que en cuanto a la evaluación del número de Planes de Negocios presentados, el porcentaje es de 13% (28 planes entregados por una parte de la población beneficiaria del proyecto/210 planes estipulados en el Convenio, equivalente al 70% del total de la población beneficiaria -300-).

**Gráfico No.6**  
**No. De participantes becados por el proyecto, según alianza/institución a que pertenecen**  
**Período 2008-2009**  
**(Total: 237 becarios)**



- En cuanto a la relación de costo/beneficio, se tiene que del total de la inversión \$187,970, el 90% se ocupó para la ejecución del Componente 2 Ejecución de Talleres de Capacitación Empresarial, equivalente a un costo de \$274.24 por beneficiario; mientras que el 10% restante se ocupó para la ejecución del Componente 3 Asesoría y otorgamiento de Becas, que equivale a un costo por beneficiario de \$78.02, cifras que pueden apreciarse de mejor manera en el siguiente cuadro, así como el costo que representó la ejecución del proyecto por sector de género:

**Cuadro No.1.2**  
**Montos invertidos por el proyecto, según áreas de capacitación**

Inversión total del proyecto		\$ 187,970.00	100%
<b>Capacitación:</b>		<b>\$169,480.00*</b>	<b>90%</b>
Total de beneficiarios capacitados por el proyecto	618	Monto invertido por participante	\$ 274.24
Total de Mujeres Capacitadas:	510	Monto total del proyecto invertido en mujeres	\$ 139,862.14
Total de Hombres capacitados:	108	Monto total del proyecto invertido en hombres	\$ 29,617.86
<b>Becas:</b>		<b>\$18,490.00</b>	<b>10%</b>
Total de becarios beneficiados por el proyecto	237	Monto invertido en becas por participante	\$78.02
Total de Mujeres becadas:	136	Monto total del proyecto invertido en becarias	\$10,610.30
Total de Hombres becados:	101	Monto total del proyecto invertido en becarios	\$7,879.70
<b>Talleres*</b>			
Total de talleres ejecutados	21	Monto total invertido por taller ejecutado	\$8,070.48

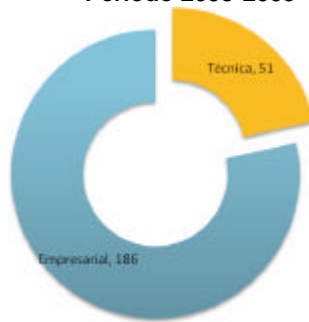
- Capacitar (incluye asesoría) a una persona en un promedio de 8 días, en el desarrollo y presentación de un Plan de Negocios, tiene un costo promedio de Q.2,818.08
- Se tiene que el total de participantes previstos para ser capacitados por el proyecto era de 300, de acuerdo con la ejecución del proyecto, se logró:

<sup>2</sup> Esto es debido a que en las áreas rurales, en su mayoría, las comunidades se agrupan y trabajan por actividad económica similar, grupos afines a una misma religión, comunidad, e inclusive pertenecientes a una misma institución, colectivo social, etc.

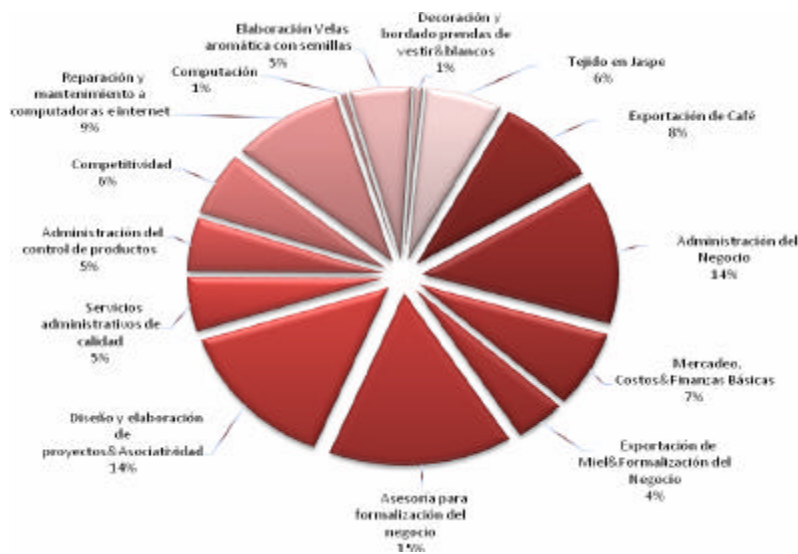


- duplicar esta cifra, capacitando a 618 personas. De éstas, 237 lograron ser beneficiarias de una beca, como resultado de haber desarrollado y presentado oportunamente y con éxito su plan de negocios, es decir, la relación es de  $3.8 = 4$  personas de cada 10 capacitadas fueron beneficiarios de una beca. Por lo tanto, para asegurar la continuidad de los planes de negocios que presentaron los becarios, será necesario que los propios becarios y alianzas estratégicas sean los actores principales y proactivos que den la continuidad necesaria.
- se estimó que el 70% finalizaría y presentaría su plan de negocios; al respecto se tiene que el 79% de las 300 personas previstas presentó -en grupo- dichos planes, lo cual indica que se superó la meta establecida.
- En cuanto a las becas que se entregaron a los beneficiarios acreditados para ello (237 becarios), se tiene que dependiendo del giro del negocio, como puede apreciarse en la siguiente gráfica, básicamente se dividió en 2 gran áreas de capacitación: i) Empresarial: 186 personas y ii) Técnica: 51 personas, teniendo así un promedio de 14 temas impartidos en sus lugares de origen, detallados en el cuadro:

**Gráfico No.7**  
**Número de Becarios por Tipo de Capacitación recibida, según Proyecto “Emprende Rural”**  
**Período 2008-2009**



**Gráfico No.7-A**  
**Becas otorgadas por el proyecto, a través de capacitaciones: Empresarial o Técnica, según temas**  
**Período 2008-2009**



Lo cual permitió una mayor cobertura del proyecto, ya que con ello la población meta adquirió una serie de conocimientos que les permite:

- ✓ Promover cambios de actitud hacia una mayor participación de la población
- ✓ Ejecutar proyectos productivos y de servicio
- ✓ Gestionar sus propios recursos ante las municipalidades, instituciones locales, nacionales e internacionales
- ✓ Poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación, así como los comportamientos emprendedores, dentro de sus comunidades.
- Como resultado de capacitar a un promedio de 21 comunidades rurales, se lograron también desarrollar temas que aún y cuando no estaban señalados en el proyecto, sí tenían alto impacto y relación directa con el empoderamiento de éstos, tales como:
  - ✓ Concientizar a los beneficiarios y a la comunidad sobre la importancia de la participación proactiva y consciente en la toma de decisiones en sus diferentes ámbitos;
  - ✓ Emprendimiento de acciones para mejorar el liderazgo y los niveles organizativos del grupo;
  - ✓ Promoción e impartición de conocimientos prácticos demostrativos sobre la competitividad, administración financiera y demás recursos relacionados con la administración, mejora continua y expansión de sus negocios

#### Componente 4. Sostenibilidad y Evaluación

- Capacitación a un promedio de 18 instructores, colaboradores o técnicos de campos de las diferentes instituciones con quienes se estrecharon alianzas, para que se replique el taller
- Al final del primer semestre de ejecución se habían generado las condiciones que hacían factible transferir la metodología de capacitación del proyecto, a otras instituciones interesadas en adoptarla como una estrategia de trabajo.

#### Lecciones Aprendidas

- El “*Trabajar al emprendedor/a o empresario/a*” es fundamental; desde la persona y desde su entorno. El sensibilizar y capacitar para el desarrollo personal abordando la autoestima y refuerzo personal, habilidades personales reconocidas en sí y en otros contextos como el familiar, motivación, conflictos y negociación, verse en el nuevo rol identificando los problemas principales (falta de experiencia en la toma de decisiones, no acceso a la información, soledad, etc. no acompañamiento familiar, etc), se hace indispensable ante y mediante el desarrollo de los talleres.
- Como resultado de la heterogeneidad de los grupos, así como la distancia que éstos tienen que recorrer, se debe acoplar en cada uno tanto la metodología como el horario, a esto último, es necesario que previo al desarrollo de la capacitación se logre consensuar.
- En la formulación del proyecto se consideró un porcentaje alto (70%) de beneficiarios que de forma individual terminarían su Plan de Negocios, sin embargo, la realidad evidenció que la mayor parte de la población capacitada se encuentra aglutinada, agrupada o bien asociada en conjunto, ya sea en la misma actividad económica, grupo religioso, alianza/institución, etc., razón por la cual “por tradición” trabajan como un solo grupo o equipo.
- Los programas de capacitación que se impartan deberán contemplar un componente de Actividades Técnicas u Operativas, con lo cual se pueda cerrar el círculo de aprendizaje

Teórico-Práctico, adaptado al sector o sectores a los cuales pertenezcan las empresarias

- Ha sido acertada la decisión de poner en marcha el proyecto, en el preciso momento en que el establecimiento, crecimiento o expansión de los negocios a nivel mundial es causa de estudio en cuanto a estrategias de sobrevivencia; requiriendo que las MIPyMES adopten todos aquellos comportamientos emprendedores y estrategias adhoc que contribuyan a la exitosa incorporación de sus empresas a este mundo globalizado.
- Se hace necesario dar una mayor divulgación entre la población meta, del papel que juega la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- en la formalización del negocio, y así desmitificar la imagen negativa que se tiene de ésta en los beneficiarios.
- Es importante desarrollar este tipo de programas de capacitación, paralelamente con la promoción y divulgación necesaria ya que esto contribuye a que tanto los esposos de las participantes, así como las comunidades en sí, e instituciones gubernamentales reconozcan el esfuerzo, desarrollo y progreso del sector de microempresario del área rural.

### **Conclusiones**

- Es necesario adecuar la metodología sobre todo a los grupos de beneficiarios mayahablantes y analfabetas, permaneciendo el mismo enfoque de Empresarialidad y calidad en materia de capacitación y orientación.
- Durante la sesión inicial de presentación del proyecto ante la población meta, los beneficiarios muestran interés en cuanto a ser receptores de las capacitaciones, sin embargo, al momento real en que éstos tienen que desarrollar por sí mismos su plan de negocios -con la respectiva asesoría del caso- se evidenció una disminución del interés debido a que es una población que no está acostumbrada a desarrollar ningún tipo actividad que lleve consigo desde la tarea de escribir, planificar hasta el tomar sus propias decisiones.
- La poblaciones rurales continúan siendo sujetos del paternalismo del gobierno y/o de organizaciones sociales que las consideran por su misma condición de vulnerabilidad, en poblaciones indefensas, a quienes hay que facilitar todos los recursos para poder vivir; sin embargo, el paternalismo no equivale a desarrollo ni a progreso, más bien transforma al individuo en un ente sujetado.
- Las instituciones “alianzas” continúan siendo el punto focal de apoyo local para el emprendedor y/o microempresario, ya sea como entidades microfinancieras prestamistas sobre todo en su modalidad de “bancos comunales”, o bien como punto de referencia para ser sujetos de beneficios tales como: programas de intervención, apoyo, donaciones, inclusive hasta el fortalecimiento de sus grupos, asociaciones o comunidades en sí.
- La población en cuestión continúa siendo el perfil meta de todas aquellas instituciones microfinancieras que otorgan préstamos bajo el esquema de “bancos comunales”, ya que es precisamente esta población la que carece de bienes o patrimonio que respalde el crédito que la banca formal otorga, aún y cuando las tasas de interés sean bajas.
- Emprende Rural resulta ser un proyecto que aún y cuando logra cumplir con la mayoría de sus objetivos trazados, no alcanza un impacto inmediato de resultados palpables, es decir, las acciones y actividades ejecutadas derivarán en un año o dos, en logros efectivos tal como: formalización y apertura de negocios, adquisición de créditos frescos con bajas tasas de interés, con la condición de que tanto los líderes/liderezas de los

grupos beneficiarios así como las alianzas, continúen brindando el acompañamiento preciso a éstos.

### **Perspectivas de Sostenibilidad e Impacto Futuro**

- La AGG identificó uno de los elementos claves para la sostenibilidad y replicabilidad del proyecto, por lo que a lo largo de la ejecución se capacitó a todos aquellos instructores o técnicos de campo que laboran en cada una de las alianzas, tanto en los temas como en la metodología que se impartió. Asimismo, se les hizo entrega del material correspondiente, para futuras capacitaciones.
- Otro de los elementos vitales que la AGG consideró para la sostenibilidad del proyecto, fue el concientizar tanto a las alianzas como las beneficiarias, para que apoyen y acudan respectivamente, a los programas de capacitación los cuales deben ser impartidos de forma permanente. Asimismo, vinculó a las diferentes alianzas entre sí, para que puedan estrechar lazos, compartir experiencias, así como apoyarse en la realización de talleres, ferias, eventos, etc.
- El proyecto dejó establecido en los 21 grupos de beneficiarios, líderes y liderezas que están a cargo de éstos, dándoles seguimiento y motivación para continuar con su empoderamiento. Este proceso llegará a ser efectivo si:
  - Los grupos continúan reconociendo como tal a estos líderes y liderezas
  - Los líderes y liderezas se comprometen conscientemente a ceder su tiempo para continuar con el seguimiento respectivo
- Un aspecto fundamental para la sostenibilidad del programa de capacitación, es el recurso financiero, el cual continúa siendo el “talón de Aquiles” en la población beneficiaria, siendo que ésta se encuentra dentro de la línea de pobreza<sup>3</sup> y pobreza extrema<sup>4</sup> lo cual no les permite hasta el momento, financiar su propia capacitación, por lo cual no se puede afirmar que éste será un factor que asegure la sostenibilidad o continuidad del programa, a menos que sean los mismos grupos los que gestionen fondos ante los diferentes organismos o instituciones, o bien, sean las alianzas a las que pertenecen, las gestoras de los fondos necesarios.

### **Acciones Futuras**

- AGG brindará asesoría y acompañamiento a las 9 alianzas mencionadas, para la replicabilidad del programa de capacitación, hacia todos aquellos nuevos empresarios asociados o afiliados a éstas. Los recursos necesarios serán aportados en partes proporcionales 50-50 entre AGG y alianzas, estableciéndose los compromisos a través de carta convenio.

---

<sup>3</sup> Como lo son los departamentos de Huehuetenango, Chiquimula, Chimaltenango, Jutiapa

<sup>4</sup> Tal es el caso de Totonicapán, Sololá, Jalapa

## **Introducción**

El presente Informe Final recopila la ejecución del Proyecto ATN-JO-10599-GU “Emprende Rural”, el cual surgió en el año 2007 cuando la Asociación de Gerentes de Guatemala –AGG- a través de su Centro de Desarrollo Empresarial –CEDE- conciente de la necesidad de capacitar a emprendedores y microempresarios del área rural, pone en marcha el diseño de un proyecto que fortalezca el conocimiento y posterior uso de un Plan de Negocios, aunado a temas relacionados con las herramientas gerenciales haciendo uso de los comportamientos emprendedores del exitoso programa EMPRETEC™.

Una vez finalizado dicho diseño, se emprendió la búsqueda de un socio estratégico que al igual que AGG estuviera comprometido con el desarrollo y progreso de toda aquella población de emprendedores, micro y pequeños empresarios, como resultado, se contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo –BID- a través del Fondo Multilateral de Inversiones –FOMIN- con recursos provenientes del Fondo Japonés. Es así como finalmente el 15 de noviembre del 2007 se suscribe el Convenio LEG/SGO/CID/IDBDOCS#1176537 entre ambas partes, dando paso entonces a la ejecución del proyecto.

La información que a continuación se presenta, además de cumplir con el objetivo trazado de apoyar el desarrollo de la micro y pequeña empresa a través de la capacitación y asesoría a población del área rural de escasos recursos, logra mostrar al lector la ejecución del proyecto a través de sus 4 componentes (productos), los indicadores en cada uno de ellos, sus efectos (propósitos), así como también da a conocer las perspectivas de sostenibilidad e impacto del proyecto, las lecciones aprendidas y las sugerencias para nuevos proyectos similares, a fin de capitalizar la experiencia obtenida.

Este Informe Final da pie con el Análisis de Resultados (Productos, Efectos e Impactos), pueden apreciarse en la primera parte, para entonces realizar un detallado Análisis del Desempeño del Proyecto, que conforma la segunda parte del Informe, en donde tanto factores críticos internos y externos, que incidieron para el diseño e implementación del proyecto, son examinados y evaluados.

El análisis y alcance de Sostenibilidad del proyecto, se encuentra en la tercera parte, detallando ampliamente todas aquellas causas que puedan afectarle negativa o positivamente.

Posteriormente, se evalúa el Desempeño del Banco/Fomin, parte cuarta del Informe, en donde se identifican áreas de mejoramiento potencial por parte del Banco para futuras operaciones.

La parte quinta, proporciona información valiosa y útil para la nueva implementación de proyectos, denominada Lecciones Aprendidas y Recomendaciones. Consecuentemente, la parte sexta y final, pone de manifiesto las Acciones Futuras por parte de la AGG que garantizarán la sostenibilidad y seguimiento de los beneficios del proyecto.

## I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

### 1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs)

<p><b>Cuadro No.1</b> <b>Análisis comparativo por Indicadores según Productos (Outputs)</b> <b>"Emprende Rural"</b></p>			
Componente	Productos Planeados	Productos Alcanzados	Desviaciones Ocurridas
<p><b>Componente 1</b> Preparación institucional y Alianzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos con al menos 7 alianzas ya establecidas en los 5 departamentos sujetos del proyecto.</li> <li>Contratación del Coordinador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se suscribieron las cartas de intención con 9 ONG's dedicadas al desarrollo de la mujer, emprendedor y microempresario rural, detallando estas alianzas a continuación:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Servicio y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula- ASEDECHI, Chiquimula.</li> <li>Agencia de Servicios y Desarrollo Económico y Social de Huehuetenango – ASDECOHUE- Huehuetenango</li> <li>Centro de Atención al Discapacitado del Ejército de Guatemala, CADEG</li> <li>Centro de Capacitación a Mujeres Ixq'í, Tecpán, Chimaltenango</li> <li>Fundación Crysol, Jalapa</li> <li>Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes –ASOCUCH-, Huehuetenango</li> <li>Grupo de Empresarios Pro-Volcán de Pacaya, San Vicente Pacaya</li> <li>ADESCA, Sololá</li> <li>CDRO, Totonicapán</li> </ol> </li> <li>El 5 de marzo 2008 se contrató a la coordinadora del proyecto, bajo la no objeción del Banco bajo GUA7731</li> </ul>	

**Cuadro No.1**  
**Análisis comparativo por Indicadores según Productos (Outputs)**  
**"Emprende Rural"**

Componente	Productos Planeados	Productos Alcanzados	Desviaciones Ocurridas
<b>Componente 2</b> Talleres de Capacitación Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre 30 y 40 personas participarán en la sesión inicial en donde se les explicará en que consiste el taller</li> <li>Entre 25 y 35 participantes atenderán por cada taller, para un total de 14</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al inicio de cada taller se les explicó a todos los asistentes el contenido del éste, por parte de la coordinadora, logrando la asistencia de un promedio de 30 personas en cada una de dichas sesiones iniciales. Como información destacada se tiene que el perfil de los participantes registró una edad promedio de 34 años, en donde Huehuetenango reportó la edad promedio más baja -29 años-, mientras que Sololá registró la edad promedio más alta -37 años-; en cuanto a educación se tiene que el 46% del total de la población objetivo estudió hasta el nivel primario; el ingreso mensual del 73% de la población en cuestión, se encuentra dentro del rango de Q.0 a Q.1,000.00, índice de extrema pobreza. Las actividades económicas que más destacaron fueron: Agricultura (22%), Empleados (16%), Venta y Engorde de ganado, cerdos y aves de corral (15%). Para una mejor apreciación de esta información véase el subsiguiente cuadro <b>1.1 Perfil Estadístico de los Participantes beneficiados por el Proyecto</b></li> <li>29 participantes en promedio atendieron a los talleres, lo cual dio como resultado un total de 618 participantes capacitados.</li> <li>No. De talleres ejecutados por Departamento:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La meta se superó en un 50% en cuanto al número de talleres, 14 vrs 21 ejecutados, ya que a medida que el proyecto se expandía, comunidades del área rural solicitaban se les brindara éste.</li> <li>La capacitación (componentes 2 y 3, talleres y asesorías respectivamente) a estos 618 beneficiarios a través del desarrollo de talleres, da como</li> </ul>



**Cuadro No.1**  
**Análisis comparativo por Indicadores según Productos (Outputs)**  
**"Emprende Rural"**

Componente	Productos Planeados	Productos Alcanzados	Desviaciones Ocurridas
	<p>talleres. Llevando a cabo 3 talleres en 4 Departamentos y 2 en un solo Departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 4 instructores llevarán a cabo los 14 talleres (2 instructores por taller)</li> </ul>	<p>1 Depto.: 1 taller 3 Deptos.: 2 talleres 1 Depto.: 3 talleres 1 Depto.: 5 talleres 1 Depto.: 6 talleres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se contrataron a 5 instructores: 4 mujeres (entre ellas 1 mayahablante), 1 hombre), según no objeción del Banco: GUA's 7775, 6, 7, 8, 9 y 0.</li> </ul>	<p>resultado que el monto invertido por participante es de \$274.24. Mientras que, el costo de desarrollar un taller asciende a \$8,070.48. Para una mejor apreciación de los montos invertidos por el proyecto, véase el subsiguiente cuadro <b>No.1.2 Montos invertidos por el proyecto según áreas de capacitación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a que en 2 talleres uno de los instructores asignados, no pudieron asistir por situaciones de último momento, no pudiendo sustituir otro de dichos instructores, la coordinadora desarrolló conjuntamente con el instructor los talleres en cuestión.</li> </ul>
<b>Componente 3</b> Ejecución del Plan de Negocios y Capacitación Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un estimado de 275 personas participarán en la asesoría del plan de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es importante resaltar que el componente 2 y 3 se ejecutaron conjuntamente, es decir, se capacitaba y se daba un tiempo prudencial para que los beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a que los participantes en las sesiones iniciales manifestaban que no podían acudir varias veces ya sea por</li> </ul>

<sup>5</sup> Como información referencial en cuanto al costo que implica iniciar un negocio, se tiene que además de la inversión inicial, hay que alquilar o comprar un local, dotar al negocio de maquinaria especial, llenar las oficinas de mobiliario y material de oficina, o comprar productos para el almacen, también dentro del periodo de "lanzamiento" puede ser deseable garantizar un periodo mínimo de supervivencia hasta que el negocio tome velocidad y se mantenga por sí solo. En otras palabras esto significa que alguien deberá ir pagando los gastos hasta que el negocio pueda, más adelante, pagarlos por sí solo con el margen obtenido de las ventas realizadas. Este alguien es, desde luego, el emprendedor. En un proyecto de creación de un negocio existen una serie de costos ocultos que si bien, aparentemente, no implican movimiento de dinero por parte del emprendedor sí deben tenerse en cuenta para una correcta valoración del costo de creación de la empresa.

**Cuadro No.1**  
**Análisis comparativo por Indicadores según Productos (Outputs)**  
**"Emprende Rural"**

Componente	Productos Planeados	Productos Alcanzados	Desviaciones Ocurridas
		<p>fueran realizando su Plan de Negocios, de esta cuenta se capacitaron y asesoraron a 618 personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fueron 237 participantes quienes en grupo finalizaron y presentaron exitosamente su Plan de Negocios. (Total de Grupos Becarios: 28). De este total se tiene que 136 fueron mujeres, y 101 hombres</li> </ul>	<p>la distancia y por los compromisos laborales diarios, se optó por unificar el componente 2 y 3, por lo cual los primeros 2 días del taller se impartía la capacitación y luego los 2 siguientes, se asesoraba a los grupos para el desarrollo de sus planes de negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El monto total invertido por el proyecto en el rubro de becas asciende a \$18,490.00 (\$10,610.30 para mujeres y \$7,879.70 para hombres), con lo cual se infiere que el costo de becar a un beneficiario es de \$78.02, tomando en cuenta que la capacitación se imparte en un promedio de 8 días. (véase el subsiguiente cuadro <b>No.1.2 Montos invertidos por</b></li> </ul>

Es un comportamiento típico, por ejemplo, que el emprendedor no se cobre un sueldo o parte de éste, hasta que el negocio pueda pagar esta partida, o bien el costo de oportunidad de haber continuado en el trabajo anterior o de haber dedicado el capital a otras inversiones más rentables (o más seguras), sin contar con las horas "extras" que probablemente deba afrontar el emprendedor. Aparte del altruismo demostrado por los emprendedores, estos deberían ser conscientes de la "aportación" oculta que cada mes realizan al negocio y que, en unos pocos, meses puede representar una cantidad importante incluso superior al capital oficialmente aportado. Si bien al principio, para el emprendedor es ilusión y voluntad, y no se toma muy en cuenta estos costos ocultos esto puede provocar en el peor de los casos, hasta el cierre del negocio. En fin estos costos no suelen ser objeto de valoración en el proceso de creación de una empresa. Si bien el cálculo exacto de su valor no parece aportar utilidad alguna, al menos, el conocimiento de su existencia puede ayudar al emprendedor a tomar mejores decisiones en la planificación de su negocio.

En cuanto a cifras se refiere, se carece de información oficial que indique un estimado del costo que implica poner en marcha un negocio, sin embargo el estudio del Banco Mundial –BM- poner en marcha un negocio en América Latina<sup>5</sup> puede llevar en promedio unos 73 días y la realización de 10 diferentes trámites, con un costo del 48,1% del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (para Guatemala éste es de Q. ) entre US\$341 y US\$1219. El informe también destaca que tres países de América Latina se encuentran entre los más reformadores del mundo a la hora de facilitar la apertura y la marcha de los negocios. Ellos son: México, Perú y Guatemala. Guatemala, por su parte, está entre las diez naciones del mundo más reformadoras, luego que este país volviera más rápido el registro de nuevas empresas y una reducción en los plazos para obtener permisos de construcción.

**Cuadro No.1**  
**Análisis comparativo por Indicadores según Productos (Outputs)**  
**"Emprende Rural"**

Componente	Productos Planeados	Productos Alcanzados	Desviaciones Ocurridas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>200 personas iniciarán el proceso de establecer o formalizar sus microempresas</li> <li>50 personas participarán en capacitación técnica (becas)</li> <li>40% de los becarios iniciarán el proceso de adquirir créditos para crecer sus negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Únicamente el 15% del total de los participantes: 93, iniciaron el proceso de establecer su negocio. No se tiene registro alguno en cuanto a la formalización de éstos<sup>5</sup>.</li> <li>237 personas asociadas o aglutinadas en grupos, fueron becados a través de capacitaciones: i) técnica: 51 personas, dadas por instructores de INTECAP, y ii) empresarial: 186 personas</li> <li>El 18% de los becarios han solicitado nuevos créditos a las asociaciones o instituciones a las cuales pertenecen, tal es el caso de Fundación Crysol, Asedechi, Asdecohue, CADEG</li> <li>Mientras que un 43% -perteneciente a ASOCUCH- fue beneficiado con una donación por parte de la Embajada de los Países Bajos.</li> </ul>	<p><b>el proyecto según áreas de capacitación).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes aducen que por falta a un mayor crédito no inician negocio alguno.</li> <li>En cuanto a la formalización, los participantes manifiestan su temor y rechazo ante lo que ellos conceptualizan a la SAT (Superintendencia de Admón. Tributaria).</li> <li>En un 474% se superó la meta de otorgamiento de becas, debido a que el número de beneficiarios que participaron en la elaboración y presentación de planes de negocios fue de 237.</li> <li>Alrededor de un 60% de los beneficiarios continúan amortizando los pagos al préstamo que con anterioridad han adquirido en las instituciones microfinancieras prestamistas, lo cual no les permite adquirir nuevos créditos e inclusive ampliar éstos, debido a las políticas de estas instituciones.</li> </ul>

**Cuadro No.1**  
**Análisis comparativo por Indicadores según Productos (Outputs)**  
**"Emprende Rural"**

Componente	Productos Planeados	Productos Alcanzados	Desviaciones Ocurridas
<b>Componente 4</b> Sostenibilidad y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenibilidad de los proyectos que han sido iniciados.</li> <li>7 instituciones incorporan el contenido de los talleres empresariales y continúan apoyando a la población objetivo con la información necesaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 15% de los negocios iniciados se mantienen, sin embargo se requiere de un mayor tiempo para evaluar de mejor manera sus sostenibilidad</li> <li>8 de las 9 alianzas han incorporado dentro de sus ejes transversales, el contenido de la capacitación empresarial que impartió el proyecto</li> </ul>	

**Cuadro 1.1**  
**Perfil Estadístico de los Participantes beneficiados por el Proyecto**

Taller #	Departamento y alianza	F	M	Total de Participantes				Edad Promedio			Nivel Educativo						Ingresos				Beneficiarios				
					Número de beneficiarios por departamento					Edad promedio de beneficiarios por departamento	Número de Talleres por Departamento	Primaria	Básico/Secundaria	Diversificado	Universitario	Analfabeta	Total	de 0 a Q1,000	Q1,000 a Q2,000	más de Q2,001	Total	Principales Actividades Económicas	en números absolutos	en porcentaje	
1	Chiquimula/Asedec hi	33	6	39	Chiquimula	203	160	43	38	Chiquimula	35	6	16	2	1		20	39	39			39	Cultivo de Café	32	5%
2	Chimaltenango/IXO QUI	27	0	27	Chimaltenango	53	53	0	29	Chimaltenango	32	2	8	3		12	4	27	23	4		27	Agricultura	135	22%
3	Chiquimula/CADE G	4	26	30	Jalapa	154	150	4	34	Jalapa	36	5	19	6	2		3	30	14	13	3	30	Producción de Hongos Comestibles	13	2%
4	Totonicapán/CDRO	18	5	23	Huehuetenango	89	56	33	30	Huehuetenango	29	3	14	1	4	3	1	23	23			23	Corte&Confección	22	4%
5	Jalapa/CRY SOL	25	0	25	Totonicapán	43	32	11	30	Totonicapán	30	2	13	3	4	2	3	25	24	1		25	Elaboración&Diseño de Velas	15	2%
6	Huehuetenango/AS DECOHUE	27	2	29	Sololá	46	46	0	39	Sololá	37	2	11	3	6	1	8	29	13	16		29	Elaboración&Venta Comida	39	6%
7	Huehuetenango/AS OCUCH	13	16	29	Escuintla	30	13	17	26	Escuintla	34	1	2	4	17	6	0	29	15	5	9	29	Panadería	3	0%
8	Chiquimula/ASEDE CHI	55	0	55	Edad Promedio 34				34			40	1	10	0	4	55	53	2		55	Farmacia	2	0%	
9	Huehuetenango/AS OCUCH	16	15	31								2	2	19	8	0	31	10	13	8	31	Engorde y venta de ganado, cerdos & aves de corral	92	15%	
10	Chimaltenango/IX OQUI	26	0	26								10	3	7	3	3	26	20	6		26	Venta de ropa, productos de belleza&zapatos	36	6%	
11	Jalapa/CRY SOL	26	1	27								17	2	4	0	4	27	19	7	1	27	Elaboración&Venta de Barriletes	1	0%	
12	Totonicapán/CDRO	14	6	20								11	2	3	2	2	20	20			20	Elaboración de Tejido Típico	20	3%	
13	Sololá/ADESCA	23	0	23								13	6	0	0	4	23	23			23	Promotores de Turismo	22	4%	
14	Chiquimula/Asedec hi	14	7	21								4	2	6	9	0	21	17	4		21	Artesanías	14	2%	
15	Sololá/ADESCA	23	0	23								15	4	4	0	0	23	23			23	Tiendas/Abarroterías	6	1%	
16	Jalapa/CRY SOL	32	1	33								19	1	1	2	10	33	22	4	7	33	Empleados Técnicos, Administrativos	98	16%	
17	San Vicente Pacaya	13	17	30								6	1	13	6	4	30	2	5	23	30	Amas de Casa	43	7%	
18	Jalapa/CRY SOL	36	2	38								12	8	2	2	14	38	31	7		38	Estudiantes	25	4%	
19	Jalapa/CRY SOL	31	0	31								21	0	0	1	9	31	18	12	1	31				
20	Chiquimula/CRY SOL	25	4	29								16	3	7	0	3	29	19	10		29				
21	Chiquimula /CRY SOL	29	0	29								17	4	4	0	4	29	23	6		29				
Total		510	108	618	618	510	108	34			21	286	61	114	57	100	618	451	115	52	618	618			
Porcentaje		83%	17%	100%	100%	83%	17%					46%	10%	18%	9%	16%	100%	73%	19%	8%	100%	100%			

**Cuadro No.1.2**  
**Montos invertidos por el proyecto, según áreas de capacitación**

Inversión total del proyecto			\$ 187,970.00	100%
Capacitación:			\$169,480.00*	90%
Total de beneficiarios capacitados por el proyecto	618	Monto invertido por participante	\$ 274.24	
Total de Mujeres Capacitadas:	510	Monto total del proyecto invertido en mujeres	\$ 139,862.14	83%
Total de Hombres capacitados:	108	Monto total del proyecto invertido en hombres	\$ 29,617.86	17%
Becas:			\$18,490.00	10%
Total de becarios beneficiados por el proyecto	237	Monto invertido en becas por participante	\$78.02	
Total de Mujeres becadas:	136	Monto total del proyecto invertido en becarias	\$10,610.30	57%
Total de Hombres becados:	101	Monto total del proyecto invertido en becarios	\$7,879.70	43%
Talleres*				
Total de talleres ejecutados:	21	Monto total invertido por taller ejecutado	\$8,070.48	

## 1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes)

**Cuadro No.2**  
**Análisis Comparativo por Indicadores según Efectos (Outcomes)**  
**"Emprende Rural"**

Propósito	Indicadores de Efecto (outcomes)	Efectos Logrados	Desviaciones Ocurridas
Capacitar 300 personas en 5 departamentos de Guatemala: Huehuetenango, Chimaltenango, Totonicapán, Jalapa y Chiquimula en Empresarialidad y planes de negocios para microempresarios, otorgando a los	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al final del proyecto, un mínimo de 300 personas habrán adquiridos las herramientas para iniciar sus propios negocios.</li> <li>Un mínimo de 200 personas iniciarán con los pasos necesarios para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>618 personas fueron capacitadas en donde se les dio la herramientas empresariales para iniciar y formalizar su negocio, así como el desarrollo del plan de negocios</li> <li>El 15% del total de los participantes: 93, iniciaron el proceso de establecer su negocio. No se tiene registro alguno en cuanto a la formalización de éstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes aducen que por falta a un mayor crédito no inician negocio alguno.</li> <li>En cuanto a la formalización,</li> </ul>

**Cuadro No.2**  
**Análisis Comparativo por Indicadores según Efectos (Outcomes)**  
**"Emprende Rural"**

Propósito	Indicadores de Efecto (outcomes)	Efectos Logrados	Desviaciones Ocurridas
participantes las herramientas y el seguimiento para iniciar sus propios negocios	formalizar sus microempresas		los participantes manifiestan su temor y rechazo ante lo que ellos conceptualizan a la SAT (Superintendencia de Admón. Tributaria).

### 1.3. Identificación de los futuros impactos.

**Cuadro No.3**  
**Identificación de Futuros Impactos**  
**"Emprende Rural"**

Indicadores de Impacto (a nivel de Fin)	Futuros Impactos que se esperan obtener
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes interesados en iniciar sus propios negocios pero que actualmente no tienen las herramientas para hacerlo, o bien aquellos que han iniciado sus actividades productivas pero no que han formalizado su negocio.</li> <li>300 participantes en talleres de formación empresarial</li> <li>70% de los participantes sean mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes altamente conscientes y comprometidos con el inicio y/o formalización de sus negocios</li> <li>Negocios legalmente reconocidos y autorizados ante la SAT</li> <li>Emprendedores y empresarios que acudan con frecuencia y con total permanencia a las diferentes capacitaciones que se les brinde, comprometiéndose con ellos mismos a finalizar toda aquella actividad, tarea o documento que se objeto de una capacitación efectiva.</li> <li>Microempresarios diversificando sus productos, e implementando en cada proceso la calidad y eficiencia que requiere el mercado, para lograr ser competitivas</li> <li>Microempresarios haciendo uso y actualizando su plan de negocios, y así ampliando sus contactos y mercados</li> <li>Mayor participación y permanencia de mujeres decididas a capacitarse continuamente en temas que permitan su desarrollo y crecimiento a nivel personal y empresarial</li> </ul>



**Cuadro No.3**  
**Identificación de Futuros Impactos**  
**"Emprende Rural"**

Indicadores de Impacto (a nivel de Fin)	Futuros Impactos que se esperan obtener
<ul style="list-style-type: none"> <li>60% de los participantes sean indígenas</li> <li>Al menos 275 participantes continúan en la asesoría de plan de negocios</li> <li>50 personas participan en capacitación técnicas provista a proyectos específicos en coordinación con Intecap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar la capacitación con enfoque de género, lo que complementará el fortalecimiento de la capacidad empresarial</li> <li>Incrementado el número de mujeres microempresarias en vías o formalizando sus negocios ante la SAT.</li> <li>Papel activo por parte de los indígenas tanto en las actividades y capacitaciones que tengan como fin su desarrollo.</li> <li>Incremento de indígenas tomando decisiones y acciones que tengan como fin el beneficio y desarrollo de sus comunidades.</li> <li>Iniciativas de capacitación propiciadas desde el interior de las comunidades indígenas, y sean éstas las que identifiquen las necesidades de capacitación para así requerir el apoyo de los diferentes organismos, organizaciones u asociaciones que se dedican a implementar este tipo de proyectos.</li> <li>Emprendedores y microempresarios interesados en recibir asesorías que les permita mejorar su capacidad formativa, técnica y empresarial</li> <li>Incremento de emprendedores y microempresarios solicitando créditos blandos, que favorezcan su iniciación y/o formalización de sus negocios</li> <li>Interacción de mayores ONG's y gubernamentales que proveen de capacitación técnica adhoc a emprendedores y microempresarios</li> <li>Aumento de emprendedores y microempresarios recibiendo capacitaciones técnicas efectivas para el inicio, mejoramiento y/o expansión de sus negocios.</li> <li>Microempresarios y emprendedores poniendo en práctica los conocimientos técnicos adquiridos, permitiendo la inclusión de nuevos participantes.</li> </ul>



#### 1.4. Análisis de los supuestos.

<p><b>Cuadro No.4</b> <b>Análisis de Factores Externos</b> <b>"Emprende Rural"</b></p>		
<b>Factores externos (supuestos en el Marco Lógico)</b>	<b>Efectos sobre los resultados alcanzados</b>	<b>Condiciones para el logro de Futuros Impactos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de los participantes son del sector agrícola. Sin embargo, el proyecto asume que bajo las actuales condiciones de bajas ganancias en este sector y el incremento de la migración principalmente de los hombres, ponen a las mujeres en un mayor riesgo dejándolas con menos oportunidad de superar su situación de pobreza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectivamente el sector agrícola sigue siendo uno de los sectores que registra alta vulnerabilidad ante los giros de la economía, por ello bajo la actual situación económica, se tiene que el 83% de los participantes al taller fueron mujeres, y quienes en su mayoría se encuentran en una situación de pobreza. Es así como ellas pudieron vivenciar durante los talleres la importancia no sólo de capacitarse sino de ir creando su propio patrimonio a través de la iniciación y formalización de sus negocios.</li> <li>De forma positiva fue tomado por las empresarias, ya que pudieron tomar conciencia de la importancia de reinvertir sus ganancias en el negocio, y así expandir éste, y no consumirlo para gastos personales y/o familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las condicionantes vitales que aplican para el logro exitoso de futuros impactos son: la continuidad, seguimiento y asesoría que se les pueda brindar a estas mujeres empresarias, ya que a este momento no es conveniente dejarlas por sí solas, ya que se encuentran en la fase de iniciar o bien formalizar sus negocios.</li> <li>Que los programas de capacitación sean brindados de forma permanente a las mujeres empresarias y todas aquellas que tengan intención de serlo, ya que la frecuencia hace que éstas se habitúen a participar activamente.</li> <li>Que instituciones de estado tal como SAT, MINECO a través de su ViceMinisterio de la MyPIME, coadyuven con el desarrollo de estos proyectos, tomando un compromiso serio ante el seguimiento y asesoría de estas empresarias con los temas relacionados directamente con éstos.</li> <li>Se deberá contar con profesionales expertos que dominen los idiomas Mayas, así como la aplicación de metodologías adhoc para analfabetas.</li> <li>Los programas de capacitación que se</li> </ul>

**Cuadro No.4**  
**Análisis de Factores Externos**  
**"Emprende Rural"**

Factores externos (supuestos en el Marco Lógico)	Efectos sobre los resultados alcanzados	Condiciones para el logro de Futuros Impactos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes interesados en aperturar sus propios negocios y no sólo participar porque la capacitación es gratuita</li> <li>• El comercio internacional ayudará a incrementar las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidenció que durante las sesiones iniciales algunos de los participantes querían saber si se les iba a regalar algo o bien se les iba a entregar créditos, sin embargo, un 95% de la población beneficiaria manifestó estar interesada en iniciar o formalizar su negocio.</li> <li>• Incide el que el líder o lidereza en los grupos, quiera o no tener la firme intención ya sea de participar o bien de iniciar un negocio.</li> <li>• Bajo las actuales condiciones del comercio internacional, se ve afectadas</li> </ul>	<p>impartan contemplen un componente de Actividades Técnicas u Operativas, con lo cual se pueda cerrar el círculo de aprendizaje Teórico-Práctico, adaptado al sector o sectores a los cuales pertenezcan las empresarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Será vital capacitar a los empresarios en el manejo de computadora e Internet.</li> <li>• Que las comunidades que aún no cuentan con energía eléctrica realicen las gestiones correspondientes con los gobiernos locales, para dar cumplimiento con el punto anterior.</li> <li>• Identificar por grupo a los microempresarios que estén interesados y que ya estén formalmente organizados, para que el proyecto como este tenga un mayor impacto.</li> <li>• Que en las reuniones iniciales de presentación del proyecto, sean primordialmente incluidos los líderes y liderezas de los grupos objetivo, para que así se tenga una mejor apreciación del comportamiento de dichos grupos en los cuales ya han incidido sus líderes.</li> <li>• Se requiere que los microempresarios estén formalmente asociados entre sí,</li> </ul>

**Cuadro No.4**  
**Análisis de Factores Externos**  
**"Emprende Rural"**

Factores externos (supuestos en el Marco Lógico)	Efectos sobre los resultados alcanzados	Condiciones para el logro de Futuros Impactos
<p>oportunidades para los microempresarios en las áreas rurales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes tienen voluntad de invertir tiempo en el desarrollo de sus negocios, así como están comprometidos a elaborar sus planes de negocios.</li> <li>Existen instituciones en 5 departamentos que están interesadas en participar en el proyecto, prestando su infraestructura tal como espacio físico, capacidad para promover las actividades del proyecto con la población objetivo</li> <li>Existen personas del área rural que están interesadas en aperturar sus propios negocios y están</li> </ul>	<p>negativamente las oportunidades de los microempresarios rurales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se convirtió en un factor negativo, ya que en su mayoría la población objetivo manifestaba no tener el tiempo necesario para elaborar su plan de negocios, adicionalmente argumentaban que si no invertían tiempo también en sus negocios "no tenían ningún ingreso ese día"</li> <li>Factor positivo en cuanto a contar con instituciones formalmente establecidas para capacitar a sus asociados y/o beneficiarios.</li> <li>El interés medido como tal sí existe, sin embargo, las personas del área rural muy pocas veces se comprometen a algo, ya que por naturaleza, y sobre todo los</li> </ul>	<p>formalizados sus negocios, e incrementando estrategias innovadoras y con creatividad para que puedan acceder a aquellos nichos de mercado objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar a la población objetivo previamente y "negociar el tiempo" para que sea un gana-gana por parte del beneficiario.</li> <li>Incremento de voluntarios profesionales y técnicos adhoc que faciliten sus competencias a estas asociaciones para que cobren un mayor nivel de profesionalización tanto a nivel interno como externo.</li> <li>Incremento en cuanto a la participación conjunta entre ejecutor y alianza, para sensibilizar, capacitar, asesorar y acompañar de forma permanente a la población objetivo.</li> <li>Fortalecimiento a través de didácticas pre-establecidas de los conocimientos de los instructores senior.</li> <li>Identificar en primera instancia a las lideresas y líderes comunales, para que sensibilizarlos y luego éstos decidan si el grupo que ellos representan serán sujetos</li> </ul>

**Cuadro No.4**  
**Análisis de Factores Externos**  
**"Emprende Rural"**

Factores externos (supuestos en el Marco Lógico)	Efectos sobre los resultados alcanzados	Condiciones para el logro de Futuros Impactos
<p>comprometidas a participar en los talleres de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen instructores que están interesados en viajar y capacitar a personas de escasos recursos en áreas rurales</li> <li>Existen instructores que hablan con fluidez el idioma Quiché y Kaqchiquel, y quienes pueden atender a la población que no habla español</li> <li>Los participantes habrán continuado con el interés de iniciar un micronegocio después de la capacitación y participarán en la segunda fase del apoyo.</li> <li>Existen profesionales-expertos que están dispuestos e interesados en</li> </ul>	<p>indígenas, desconfían de las demás personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AGG cuenta con una sólida plantilla de instructores que no sólo por certificación sino también por vocación, decidieron desde hace ya varios años contribuir con el empoderamiento de esta población objetivo.</li> <li>AGG cuenta con instructores certificados y comprometidos que dominan los diferentes idiomas mayas, para una disseminación efectiva de los talleres hacia la población que no habla el español.</li> <li>El interés sí lo manifiestan para iniciar un negocio, así como también ser sujetos de la asesoría en cuanto al desarrollo de sus planes de negocios, sin embargo, al darse cuenta de que éste requiere de compromiso, información y veracidad de ésta, comienzan a reunirse entre ellos para que finalmente sea la lidereza o líder del grupo quien tome la decisión.</li> <li>Total positivismo, entusiasmo, y compromiso de los instructores para impartir y asesorar en los diferentes temas</li> </ul>	<p>de la capacitación, comprometiéndose así a la participación permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de una Formación a formadores tanto para los que hablan español como para los que son bilingües – español/maya-.</li> <li>Fortalecer las capacidades profesionales y técnicas de los encargados de visitar, apoyar y asesorar a la población objetivo, de las instituciones/alianzas</li> <li>Que se continúe con el seguimiento a las poblaciones objetivo que fueron sujetas a este proyecto, así como también se continúen permanentemente implementando este tipo de capacitaciones para hacer de estos grupos, comunidades empoderadas procurándose por sí mismas ingresos que les permita un mejor nivel de vida.</li> <li>Incremento de la plantilla de instructores a nivel local –comunidades locales- que se certifiquen como tal para disseminar</li> </ul>

**Cuadro No.4**  
**Análisis de Factores Externos**  
**"Emprende Rural"**

Factores externos (supuestos en el Marco Lógico)	Efectos sobre los resultados alcanzados	Condiciones para el logro de Futuros Impactos
<p>atender a la población objetivo del proyecto, incluyendo los consultores-expertos que hablan los idiomas de los participantes. interesados en convertirse en instructores del sector empresarial, en el interior del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las 7 instituciones tienen interés de continuar apoyando a la población objetivo y participantes en este proyecto</li> </ul>	<p>objeto del proyecto, a la población objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Factor positivo en cuanto al compromiso por parte de las instituciones/alianzas del proyecto, para fortalecer las capacidades de sus beneficiarios/asociados, a través de la implementación periódica de este tipo de talleres, así como de la metodología por parte de sus formadores y/o técnicos de campo.</li> </ul>	<p>capacitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de instructores indígenas y con dominio de su idioma maya, que a nivel local desarrollen efectivamente las capacitaciones/talleres.</li> <li>Las instituciones deberán procurar la implementación de programas de capacitación que viabilicen el desarrollo y progreso de sus asociados/afiliados, asimismo, deberán actualizar los programas de capacitación técnica y organizacional/administrativa que actualmente implementan.</li> </ul>

**1.5 Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.(ANEXO 1 Criterios)**

**Muy Efectivo  
(ME)**

⊗ **Efectivo  
(E)**

**Poco efectivo  
(PE)**

**Inefectivo  
(I)**

## II. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

### 2.1 Elementos para monitoreo y evaluación.

1. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Identificación de efectos ( <i>outcomes</i> ) e impactos esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
4. Identificación de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
5. Indicadores de efectos ( <i>outcomes</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Indicadores de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
7. Línea de base de efectos ( <i>outcomes</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
8. Línea de base de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
9. Supuestos de productos ( <i>outputs</i> ) a efectos ( <i>outcomes</i> )	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
12. Plan de Adquisiciones (contrataciones y compras)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A

#### 2.1.1. Análisis de factores críticos del diseño.

<p><b>Cuadro No.5</b> <b>Factores de mayor influencia en el proyecto y su incidencia en la medición de su desempeño</b> <b>“Emprende Rural”</b></p>	
<b>Factores con influencia en el proyecto</b>	<b>Descripción</b>
<p>Problemas que el proyecto se ha propuesto resolver</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de los participantes son del sector agrícola. Sin embargo, el proyecto asume que bajo las actuales condiciones de bajas ganancias en este sector y el incremento de la migración principalmente de los hombres, ponen a las mujeres en un mayor riesgo dejándolas con menos oportunidad de superar su situación de pobreza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es este factor primordial en cuanto a que el sector agrícola sigue siendo uno de los sectores que es altamente vulnerable en cuanto a las etapas cíclicas de las economías, más aún con los fuertes cambios suscitados en el sector financiero y por ende económico sobre todo en los Estados Unidos, economía de la cual depende Guatemala. Resultado de ello, y bajo la actual situación económica, durante el desarrollo del proyecto se registró que el 83% de los participantes fueron mujeres, y quienes en su mayoría se encuentran en una situación de extrema pobreza, es decir se encuentran en un rango de “ingreso familiar” de entre Q0 a</li> </ul>

**Cuadro No.5**  
**Factores de mayor influencia en el proyecto y su incidencia en la medición de su desempeño**  
**"Emprende Rural"**

Factores con influencia en el proyecto	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participantes interesados en aperturar sus propios negocios y no sólo participar porque la capacitación es gratuita</li> </ul>	<p>Q.1,000.00 mensuales.</p> <p>De esa cuenta el proyecto desde su diseño contempló a poblaciones del área rural de escasos recursos, precisamente ubicados entre el rango mencionado anteriormente, para así poderlos capacitar y brindarles las herramientas necesarias en cuanto a iniciar un negocio propio, o bien formalizar el que tienen, implementando innovadoras estrategias de mercadeo, comercialización, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor que continúa siendo no favorable para cumplir con el objetivo deseado, ya que las poblaciones de las áreas rurales sobre todo el sector indígena por paternalismo de entidades que les han donado desde obra física hasta dinero en efectivo en sí, ha causado un gravísimo daño a estas comunidades, ya que se "acostumbraron" a que los recursos sean "gratuitos", con el agravante que en la actualidad el programa de Cohesión social del actual gobierno a través de "Mi Familia Progresá" otorga pagos en efectivo a todas las madres de familia ya sea porque se integren a un grupo o bien, porque asistan a una capacitación.</li> <li>• Sin embargo, el proyecto Emprende Rural al inicio de los talleres, sensibiliza a la población objetivo así como motiva a ésta para desafiar los retos actuales y concientizar que parte del éxito de toda iniciativa es que el propio emprendedor sea el que se abra brecha de forma exitosa, actitud que se puede evidenciar de forma positiva, al menos durante la ejecución del proyecto, en la mayoría de participantes. Es importante resaltar que en la población meta incide al 100% que el líder o lidereza, quiera o no tener la firme intención ya sea de participar o bien de iniciar un negocio, y por ende el grupo que representa, siendo en algunas ocasiones un factor negativo tanto para el mismo grupo, comunidad y por ende para el proyecto.</li> </ul>



**Cuadro No.5**  
**Factores de mayor influencia en el proyecto y su incidencia en la medición de su desempeño**  
**“Emprende Rural”**

Factores con influencia en el proyecto	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes tienen voluntad de invertir tiempo en el desarrollo de sus negocios, así como están comprometidos a elaborar sus planes de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se convirtió en un factor negativo, ya que en su mayoría la población objetivo manifestaba no tener el tiempo necesario para elaborar su plan de negocios, adicionalmente argumentaban que si no invertían tiempo también en sus negocios “no tenían ningún ingreso ese día”. Por lo cual, el equipo de proyecto unió las fases 2 y 3 del programa, para capacitar y asesorar en 4 días continuos, conviniendo previamente con dichos grupos el horario más adecuado para ambas partes, y así lograr resultados efectivos.</li> </ul>
<p>Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>300 personas capacitadas en temas de Empresarialidad</li> <li>Asesoramiento empresarial y facilitación de capacitación técnica (becas) a los participantes</li> </ul> <p>Sostenibilidad del proyecto en los 5 departamentos meta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se logró capacitar al número de personas establecido en el Convenio; adicionalmente, y como resultado de las alianzas estratégicas que el ejecutor estableció, se pudo capacitar a más personas, llegando a un total de 618. Asimismo el número de talleres se aumentó de 14 a 21.</li> <li>La asesoría empresarial se brindó a 237 participantes para la elaboración de sus planes de negocios. Sin embargo, es de vital importancia mencionar que de estos 237 participantes se obtuvieron 28 Planes de Negocios, ya que éstos ya están trabajando en grupos ya sea porque son cooperativas, asociaciones comunales, comités, entre otros.</li> <li>En cuanto a la capacitación técnica (becas) que se otorgaron a los beneficiarios acreditados para ello (237 becarios), se tiene que dependiendo del giro del negocio, y de las necesidad de capacitación detectada en los grupos beneficiarios, básicamente se dividió en 2 gran áreas de capacitación: i) Empresarial: 186 personas y ii) Técnica: 51 personas, teniendo así un promedio de 18 temas impartidos en sus lugares de origen.</li> <li>Se logró capacitar a los técnicos de campo, instructores y/o coordinadores de programa de las alianzas estratégicas con quienes el proyecto suscribió cartas de intención, con la finalidad</li> </ul>



**Cuadro No.5**  
**Factores de mayor influencia en el proyecto y su incidencia en la medición de su desempeño**  
**“Emprende Rural”**

Factores con influencia en el proyecto	Descripción
	de empoderar a toda la plantilla de personal que directamente está vinculada con la población de emprendedores y MyPes del área rural, y así fortalecer periódicamente a través de la réplica de los talleres las capacidades empresariales de los beneficiarios o asociados, garantizando de esta manera la autosostenibilidad del proyecto.

**2.1.2. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).**

**Cuadro No.6**  
**Lecciones Aprendidas (medidas adoptadas)**  
**“Emprende Rural”**

Elementos del Diseño	Lecciones Aprendidas
<p>Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización y consenso con la población objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe en el área rural aún, comportamientos machistas, en cuanto a que las mujeres indígenas “deben pedir permiso al esposo” para acudir a capacitarse, por lo que en las sesiones iniciales de cada taller, se solicitó a los participantes varones que permitieran la asistencia de sus esposas al taller.</li> <li>Previo a iniciar el taller, se consensuaba entre los participantes el horario a trabajar, esto para evitar la deserción.</li> <li>Los participantes manifestaron que no podían atender en diferente momento, a las 2 fases contempladas en el proyecto (1. Capacitación Empresarial, y 2. Elaboración del Plan de Negocios) debido a los compromisos o actividades laborales, por lo que el equipo del proyecto desarrolló en los 2 primeros días la primera fase, y en los 2 días siguientes, la elaboración del Plan de Negocios, lo cual en buena medida facilitó la comprensión y aprendizaje por parte de los beneficiarios, ya que “aprendían-haciendo”.</li> </ul>

**Cuadro No.6**  
**Lecciones Aprendidas (medidas adoptadas)**  
**“Emprende Rural”**

Elementos del Diseño	Lecciones Aprendidas
<p>Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar la iniciación o formalización del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es indispensable la sensibilización y motivación de los participantes, para que inicien o formalicen sus negocios, otorgándoles las bases clave en cuanto a innovar productos o servicios, mejoramiento de la calidad de éstos, como ser competitivos, el establecer su negocio como fuente de riqueza y patrimonio familiar.</li> </ul>
<p>Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento – acompañamiento</li> <li>Revisión oportuna y actualización de material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paralelamente a la impartición de la capacitación debe darse la asesoría, ya que los participantes afianzan los conocimientos a través de la metodología aprender-haciendo.</li> <li>Es importante realizar periódicamente, una revisión del material utilizado, y si la ocasión lo requiere, entonces realizar la readecuación correspondiente, por personal adhoc.</li> </ul>

### 2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).

- Que el Banco se flexibilice en cuanto a que una vez aprobado el Cronograma de Desembolsos/Plan de Adquisiciones, no se redunde posteriormente a solicitar nuevamente no objeciones para las adquisiciones previamente establecidas, salvo aquellos casos en que las condiciones o adquisiciones difieran a lo inicialmente aprobado por el Banco.
- El formato del informe final que el Banco requiere es constantemente repetitivo, por lo cual se sugiere revisar éste con el fin de que dicho informe recoja la información real de manera efectiva y no repetitiva.

**2.1.4. Información disponible durante la implementación del proyecto. (ANEXO II Criterios)**

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos (outcomes)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos (outputs)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (outcomes) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos (outcomes) e impactos generados por el proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A

**2.1.5. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.**

<p align="center"><b>Cuadro No.7</b> <b>Consolidado</b> <b>Resumen de Factores críticos, descripción, medidas adoptadas y alternativas</b> <b>“Emprende Rural”</b></p>			
<b>Factores Críticos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Medidas Adoptadas</b>	<b>Medidas Alternativas</b>
Compromiso real de los participantes en asistir a las capacitaciones y elaborar sus Planes de Negocios con asesoría continua  Negativo	Los participantes se capacitan en temas relacionados con el emprendimiento o formalización del negocio, adquisición y manejo de créditos, así como la elaboración por parte los beneficiarios y con asesoría profesional del Plan de Negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes argumentaban que no podían acudir una vez a las capacitaciones y luego “regresar” a la asesoría, por lo que el equipo de proyecto consensuó la alternativa de desarrollar el taller de capacitación durante los 2 primeros días, para dar paso, en el 3er. Y 4to. Día con la asesoría en la elaboración del plan de negocios. Posteriormente, continuaron los asesores monitoreando a los grupos objetivo/beneficiarios para la finalización de sus planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de las alianzas estratégicas del proyecto, se podría también acompañar y monitorear el avance de los grupos objetivo/beneficiarios para el desarrollo y finalización de sus planes de negocios</li> </ul>
Establecimiento de	La coordinación del	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de boleta que recoge ex ante</li> </ul>	Reuniones de trabajo con las

**Cuadro No.7**  
**Consolidado**  
**Resumen de Factores críticos, descripción, medidas adoptadas y alternativas**  
**"Emprende Rural"**

Factores Críticos	Descripción	Medidas Adoptadas	Medidas Alternativas
procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos  Positivo	proyecto estableció los procesos y metodología para la sistematización de los datos	información de los participantes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de material impreso y automatizado para el procesamiento de los datos</li> <li>• Sistematización de la información</li> </ul>	alianzas estratégicas, destacando el hecho de visitar las comunidades a trabajar, para la obtención de información que va desde el perfil de los participantes hasta la actividad económica que éstos desarrollan
Recolección de formación de línea de base de productos (outputs)  Positivo	El diseño de proyecto no contó con la línea de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al no contar con una línea de base, la coordinación previo a la ejecución, diseñó una boleta que recoge información basal de los participantes, tal como: edad, actividad económica a que se dedica, ingresos mensuales, escolaridad, si posee algún negocio, entre otros (ANEXO III: Tabulación de listados)</li> <li>• Implementación de un Sistema de Información (formato Excel) para el registro y actualización de los datos relacionados. (ANEXO III)</li> </ul>	Entrevistas a los participantes, llenando para ello una boleta que recoja la información basal, para su correspondiente vaciado y análisis de los datos obtenidos, contrastándolos con los productos alcanzados a la fecha.
Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas  Positivo	Toda información sobre recursos disponibles y actividades realizadas a lo largo del proyecto, han sido registradas y actualizadas adecuada y pertinentemente por cada capacitación ejecutada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implementación del Sistema de Información fue actualizándose o bien, fortaleciéndose a medida que se obtenía más y mejores datos tanto de los recursos, como de las beneficiarias y alianzas.</li> <li>• Disponibilidad y ordenamiento de la información física (documentación de soporte) por cada capacitación realizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad, actualización y soporte al Sistema de Información.</li> </ul>

## 2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

### 2.2.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.

<p align="center"><b>Cuadro No.8</b>  <b>Descripción de factores negativos para la obtención de los productos, en términos de cantidad, calidad y oportunidad</b>  <b>“Emprende Rural”</b></p>				
<b>Factor Negativo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Calidad</b>	<b>Oportunidad</b>
Asistencia no continúa de los participantes en los talleres.	Esto se debe a que el proyecto contempla a población del área rural de escasos recursos, regularmente, estas son personas que se dedican a la producción agrícola y sobre todo al comercio, por lo que ellos consideran que “el día que no trabajan, no tienen ingresos”, adicionalmente, dicha población, y por lo regular, no sobrepasa el nivel de educación primario, por lo que a lo largo de su vida nunca han desarrollado un documento y menos para su negocio –Plan de Negocios-, y se tornan aún más reacios cuando tienen que evaluar las finanzas de sus negocios, sus estrategias de mercado, su competencia, etc., Esto sin lugar a dudas, son temas en los que se vuelven totalmente “quisquillosos” ya que es aquí en donde el líder o lidereza del grupo juega para ellos, un papel preponderante, es decir éste/a toma la decisión de	80% de los participantes	En su totalidad, este es un factor que incide cualitativamente para lo obtención del producto esperado, sin embargo, depende de hacia donde quiere superarse el participante, ya que todos manifiestan querer “ganar más”, y esto se logra mediante la aplicación de conocimientos organizativos, empresariales, técnicos, etc., Asimismo, juega un papel muy importante la alianza estratégica, ya que son ellos los que “tienen ganada la confianza” de los participantes, por	La institución con quien se estrechó la alianza, concientice a sus afiliadas/asociadas de la importancia que representa hoy en día aprender nuevos conocimientos y la aplicación constante de su tenacidad, que les será de gran utilidad para el desarrollo de sus actividades laborales, empresariales y personales.

**Cuadro No.8**  
**Descripción de factores negativos para la obtención de los productos, en términos de cantidad, calidad y oportunidad**  
**“Emprende Rural”**

Factor Negativo	Descripción	Cantidad	Calidad	Oportunidad
	continuar o no con el desarrollo del proyecto, pese a que desde el inicio de éste se ha socializado el objetivo del proyecto, sus componentes, actividades, temas a tratar, compromiso por parte de los participantes, etc.		lo que resulta una sólida estrategia para que los beneficiarios se esfuercen.	
Otorgamiento de recursos económicos (dinero en efectivo) por parte del programa de gobierno Cohesión Social “Mi Familia Progresá” a las poblaciones objetivo del proyecto	Se hace latente en las áreas de incidencia del proyecto, que el paternalismo de algunas instituciones, sobre todo de gobierno, contrarrestan los esfuerzos de muchas organizaciones que hacen el esfuerzo de erradicar el ánimo de los beneficiarios de que “todo les sea otorgado gratuitamente”. Ya que ello perjudica enormemente a estas poblaciones, que se acostumbrar a no pensar, a no ser creativos, innovadores, etc.	80%	El ánimo, la proactividad y sobre todo el deseo de querer alcanzar algo por sí mismo, es un factor que marca el cambio en cuanto a la obtención de logros. Los proyectos como éste son ejemplos claros de otorgar la oportunidad hacia los grupos menos favorecidos, de capacitarse y al mejorar o fortalecer sus competencias; caso contrario, debilitan la credibilidad de las acciones implementadas y	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se aprovechó esta situación para concientizar a la población beneficiaria, para lograr un mejor futuro, emprendiendo nuevas acciones, fortaleciendo su propia identidad y cultura, y así poder tomar decisiones asertivas propias de la comunidad, que les permitan incidir en los cambios anhelados para sus familias, comunidades, es decir, lograr un verdadero desarrollo local</li> </ul>

**Cuadro No.8**  
**Descripción de factores negativos para la obtención de los productos, en términos de cantidad, calidad y oportunidad**  
**"Emprende Rural"**

Factor Negativo	Descripción	Cantidad	Calidad	Oportunidad
			por ende de los resultados.	
Iniciación o formalización de negocios	Los beneficiarios perfilan un nivel socioeconómico de Extrema Pobreza, lo que de alguna manera limita el acceso a crédito formal, ya que en su mayoría carecen de bienes que les de garantía a los otorgantes de créditos. Lo anterior, da como resultado que la población objetivo del proyecto, adquiera préstamos "a la palabra" con altas tasas de interés.	73%	Como resultado del alto endeudamiento que adquieren los beneficiarios, al obtener créditos con altas tasas de interés, las ganancias que obtienen de sus negocios se reducen una vez descontados los pagos de capital + intereses, por lo que en el mejor de los casos, la utilidad neta representa un mínimo, o bien no les permite generar ingresos que faciliten la formalización de sus negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto podría facilitar a todas aquellas entidades, organizaciones y/o instituciones que deseen apoyar asertivamente a emprendedores, ya identificados y calificados por este proyecto, para ser sujetos de Capital Semilla en la línea de "formalizar los negocios".</li> </ul>



2.2.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.

<p align="center"><b>Cuadro No.9</b> <b>Identificación y análisis de factores positivos para la obtención de los productos, en términos de cantidad, calidad y oportunidad</b> <b>"Emprende Rural"</b></p>				
<b>Factor Positivo</b>	<b>Análisis</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Calidad</b>	<b>Oportunidad</b>
Establecimiento de Alianzas Estratégicas	Todas las organizaciones con quienes el proyecto estrechó vínculos, recibieron con mucho agrado esta invitación, por lo que aportaron los recursos necesarios, inclusive traductores Mayahablantes, para llegar a todas sus asociados o afiliados. Asimismo, esto contribuyó a identificar de mejor manera las necesidades en cuanto a temas de capacitación, objeto del proyecto, en los cuales el equipo técnico debía de reforzar, ampliar o bien aclarar.	9 alianzas estratégicas alrededor del país	La incidencia del proyecto logra trascender en el futuro – autosostenibilidad- con el apoyo y compromiso firme, por parte de las alianzas estratégicas con quienes se firmaron cartas-convenio. Sin lugar a dudas, los resultados registrados son altamente significativos ya que por la trayectoria, experiencia, incidencia, entre otros, estas alianzas han fidelizado a las diferentes comunidades que hoy en día viene a ser su población meta, y por ende población meta del	Capacitar de forma oportuna a los equipos técnicos y de programas de las alianzas, y así empoderar, actualizar y fortalecer las relaciones laborales de forma tal, que esto se traduzca en beneficio de no sólo de las instituciones, sino también de la población objetivo con quienes se trabaja



<p><b>Cuadro No.9</b> <b>Identificación y análisis de factores positivos para la obtención de los productos, en términos de cantidad, calidad y oportunidad</b> <b>"Emprende Rural"</b></p>				
Factor Positivo	Análisis	Cantidad	Calidad	Oportunidad
Adecuación y adaptación de Materiales y Metodologías	La identificación de cada uno de los grupos objetivo, previo al desarrollo de las capacitaciones, dio lugar a adecuar y adaptar tanto los materiales así como las metodologías a utilizar, ya que además de que el 94% de la población objetivo cubierta por el proyecto era mayablanche, se enfrentó al hecho de que un 16% era analfabeta, lo cual pudo cubrirse exitosamente con la adecuación tanto del material como de la metodología por parte del equipo facilitador.	2 clases de materiales (Manuales para: Facilitadora y Participante)	Fortalecimiento permanente de la metodología a desarrollar, apoyándose al 100% con el material readecuado.	Actualización y readecuación no sólo de materiales, sino de metodologías que conllevan ejercicios eminentemente prácticos y reales para beneficio de las participantes.
Instructores-Asesores expertos en temas y actividades con poblaciones vulnerables y de escasos recursos, todas de las áreas rurales del país.	El desarrollo tanto de los talleres de capacitación como de la asesoría se tradujo en una participación interactiva entre los instructores/asesores contratados para brindar éstas, y el público participante, ya que las actividades se desarrollaron dentro de un lenguaje coloquial, comprensible y ameno, lo que facilitó la participación constante del público asistente.	21 talleres desarrollados por 6 instructores/asesores identificados con el grupo meta	Cada taller y asesoría fue monitoreada por la coordinación, y evaluado por cada participante, lo cual dio pie a confirmar la eficiencia del trabajo de los instructores y asesores (ANEXO IV: Muestra de Evaluaciones de talleres impartidos)	Implementar en estos grupos ya empoderados, temas de alto impacto y de actualidad, que les permita la continuidad de su formación empresarial.

## **2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes)**

### **2.3.1. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).**

- La mayoría de los participantes son del sector agrícola y comercio. Debido a que el sector agrícola sigue siendo uno de los sectores que registra alta vulnerabilidad ante los giros de la economía, por ello bajo la actual situación económica, se tiene que el 83% de los participantes al taller fueron mujeres, y quienes en su mayoría se encuentran en una situación de pobreza, no permitiendo la formalización de sus negocios; aunado al hecho de que están aglutinadas en grupos comunitarios, y como se mencionara con antelación, en los cuales la decisión última es tomada por líderes o lideresas, afectando negativamente al impacto del proyecto.
- Los participantes aducen que por falta a un mayor crédito no inician negocio alguno. Los beneficiarios aducían a que no podían acceder a créditos frescos, para iniciar o formalizar sus negocios, por ya tener créditos abiertos con anterioridad. Se sostuvieron conversaciones con funcionarios de las alianzas (Asedechi, Asdecohue, CDRO, Fundación Crysol) para que una vez estudiado el caso, se diera la opción de ampliar el crédito, inclusive con una tasa preferencial, ya que éstas tienen el récord de pago por parte de los beneficiarios. Como resultado de ello, respondieron que sí aceptarían apoyar a todo aquel que *“efectivamente terminara su plan de negocios, y que lo único que no pueden garantizar es que el dinero efectivamente sea utilizado para el inicio o formalización del negocio”*, a lo que la coordinación del proyecto sugirió que en todo caso la tasa preferencial sea la condicionante para recibir la ampliación del crédito, caso contrario, obtendrían la tasa de interés normal. Esto tendrá que ser sometido a las juntas directivas de las alianzas, para su aprobación.
- En cuanto a la formalización, los participantes manifiestan su temor y rechazo ante lo que ellos conceptualizan a la SAT (Superintendencia de Admón. Tributaria), ya que la población objetivo que tiene establecidos sus negocios, en su mayoría, no está registrado en la SAT, razón por la cual temen ya sea: el cobro de multa, imposición de sanciones o bien el cierre de dichos negocios.

### **2.3.2. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes).**

- Proyecto Claro y Definido. El proyecto contó con un objetivo claro y definido, en cuanto a qué brindar, a quiénes, lo cual facilitó desde un principio identificar a los grupos de mujeres empresarias meta del área rural.
- Contratación de Coordinadora y equipo facilitador con experiencia. Para dar cumplimiento con lo establecido en el proyecto, así como superar las metas establecidas, se contó con la contratación de coordinadora con amplia experiencia en la administración, ejecución y control del proyecto, lo que contribuyó a que todos los aspectos fueran desarrollados a cabalidad, con eficiencia y calidad. Dado esto, se conformó al equipo facilitador, en donde se contrataron a expertos facilitadores/asesores que están vinculados directamente con el desarrollo de temas de emprendedurismo, empresarialidad, desarrollo rural y comunitario.
- Sobresaliente relación con Especialista FOMIN. El apoyo que el proyecto contó por parte del experto profesional y especialista FOMIN asignado al proyecto, contribuyó grandemente a la buena ejecución, entrega y presentación de resultados a tiempo.

## **2.4 Análisis de gestión y lecciones aprendidas**

### **2.4.1. Análisis de gestión.**

- Al momento en que los participantes argumentaban que no podían acudir una vez a las capacitaciones y luego “regresar” a la asesoría, el equipo de proyecto consensuó la alternativa de desarrollar el taller de capacitación durante los 2 primeros días, para dar paso, en el 3er. Y 4to. Día con la asesoría en la elaboración del plan de negocios. Posteriormente, continuaron los asesores monitoreando a los grupos objetivo/beneficiarios para la finalización de sus planes.
- Por razones de enfermedad y de emergencia, en determinado momento, de los 2 instructores/asesores encargados de desarrollar los talleres, 1 de ellos se ausentó, por lo que la coordinadora del proyecto asumió el papel de éste, ya que tenía experiencia tanto en los temas, las metodologías y la aplicación de ello.
- Al no contar con una línea de base, se diseñó una boleta que recopiló -ex ante- información de los participantes, lo cual permitió contar con información vital no sólo del perfil de los participantes, si no también conocer y medir el interés de éstos en las actividades que estarían desarrollándose como parte del taller. Asimismo, esto permitió detectar a priori las acciones que se deberían de implementar en determinados casos, ya sea porque los participantes no podrían disponer de todo el horario previamente establecido, o bien, porque en las comunidades existía alguna otra actividad programada, etc.
- El constante contacto con los participantes y alianzas, permitió a medida en que avanzaban las actividades, adecuar los materiales y metodologías para así obtener mejor resultados.

### **2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.**

- Establecer con las alianzas estratégicas un programa de capacitación permanente a sus colaboradores, técnicos de campo y de programas, quienes están directamente trabajando o vinculados con los grupos objetivo. Ya que de esta manera, el proyecto también daría un valor agregado a través del fortalecimiento de estos puntos focales que resulan ser los entes multiplicadores e inclusive de autosostenibilidad del proyecto.
- Se hace necesario conocer y entrevistar –a priori- los futuros beneficiarios, por parte del equipo de proyecto, ya que las alianzas hacen su mejor esfuerzo en proveer la información requerida, sin embargo, muchas de las veces, el sentimiento de querer ayudar a todas sus comunidades aliadas o asociadas, prevalece por encima de quienes realmente tienen las características y cualidades para ser beneficiarias de los proyectos.
- Al momento de firmar las cartas convenio con las alianzas, también hacer partícipes de ello a todos los líderes y liderezas de los grupos beneficiarios del proyecto, con el objeto de sensibilizarlos y concientizarlos del papel que éstos juegan en el futuro de los grupos que representan.

## **2.5 Calificación de la implementación del proyecto**

### **2.5.1. Calificación de la implementación del proyecto.**

☒ **Muy Satisfactorio (MS)**
     
 ☐ **Satisfactori (S)**
     
 ☐ **Insatisfactori (I)**
     
 ☐ **Muy insatisfactorio (MI)**

### III. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

#### 3.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

<p><b>Cuadro No.10</b>  <b>Acciones, servicios y/o productos que aseguran la sostenibilidad del proyecto,</b>  <b>en términos de tiempo</b>  <b>"Emprende Rural"</b></p>	
<b>Acciones, servicios y/o productos</b>	<b>Cuánto Tiempo</b>
Capacitaciones con enfoque de desarrollo rural empresarial, a través de profesionales expertos no sólo en este tema, sino con facilidad de adaptación a las diferentes comunidades, así como la implementación de metodologías adhoc.	Permanente: mensual
Las alianzas estratégicas deberán seguir acompañando su población asociada/aliada, debido al papel preponderante que juegan en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en los beneficiarios.	Permanente
Que las alianzas continúen aportando una determinada cantidad de dinero para que sus asociados sean capacitados.	Permanente: mensual
Formalización de los negocios ante las instancias requeridas (Sat, registro de la propiedad), pero una vez asegurado la sostenibilidad de éste.	Una vez, o bien cuando sea requerido
Elaboración, desarrollo y presentación de información escrita por parte de los beneficiarios, ante las distintas instituciones u organizaciones, para que se habitúen a planificar, a perder el miedo y a ser propositivos e innovadores.	Permanente
Uso de manuales de trabajo por parte de los beneficiarios, para habituarse a la lectura y a seguir instrucciones.	Permanente

### 3.1.1 Bases para el análisis de sostenibilidad.

#### Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

#### Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← ① ② ③ ⊗ → Alta	○ N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← ① ⊗ ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← ① ② ③ ⊗ → Alta	○ N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← ① ② ③ ⊗ → Alta	○ N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← ⊗ ② ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Personal idóneo	Baja ← ① ② ⊗ ④ → Alta	○ N/A
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Baja ← ① ② ③ ⊗ → Alta	○ N/A
9. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Baja ← ① ⊗ ③ ④ → Alta	○ N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← ⊗ ② ③ ④ → Alta	○ N/A

### 3.1.2 Análisis de causas de raíz que afectan o puedan afectar negativamente la sostenibilidad.

**Cuadro No.11**

#### Causales negativas que afectarían la sostenibilidad del proyecto, “Emprende Rural”

Factores	Causal
Marco político, legal y regulatorio	Que las instancias de gobierno no cumplan con lo establecido tanto en las políticas públicas así como con las Metas del Milenio, en donde se favorece no sólo la participación de la mujer, del desarrollo rural sino también el fortalecimiento técnico de las áreas rurales, implementando la descentralización de las operaciones y actividades.
Disponibilidad de recursos financieros	No se cuenta con la inversión necesaria para la continuidad del programa en su totalidad
Interés de los beneficiarios del proyecto	Que no haya continuidad del programa de capacitación por parte de las alianzas estratégicas, ya que éstas reconocen la valiosa experiencia que se tuvo con el proyecto Emprende Rural.
Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	La población objetivo tiene interés en capacitarse, sin embargo, manifiesta no contar con el recurso necesario para autofinanciar su formación técnica y/o profesional.
Apoyo del gobierno nacional	Que el Viceministerio de la MIPyME no asuma su responsabilidad

	ante todo el micro y pequeño empresariado rural, destacando puntos tales como el presentar una propuesta de Ley que favorezca a las MIPyME's, programas concretos y eficaces, que de forma permanente capaciten a este sector, así como una vez capacitados se les apoye con el otorgamiento de créditos acompañados de una asesoría.
--	---

### 3.1.3 Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

<p align="center"><b>Cuadro No.12</b> <b>Causales positivas que afectarían la sostenibilidad del proyecto,</b> <b>"Emprende Rural"</b></p>	
<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participantes altamente conscientes y comprometidos con el inicio y/o formalización de sus negocios</li> </ul>	<p>A medida que los participantes van tomando conciencia de que el "querer hacer crecer el negocio" y no sólo venderle a los clientes de la comunidad, requiere de obtener información veraz del mercado, capacitación continua, innovación, entre otros, para así "entrar con el producto a grandes almacenes de cadena o a los llamados nuevos mercados", es importante dejar de ser informal</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Microempresarios haciendo uso y actualizando su plan de negocios</li> </ul>	<p>Esto además de facilitarles la ampliación de sus contactos y mercados, permitirá que visualicen de forma concreta las oportunidades así como las amenazas que sus negocios podrían afrontar.</p> <p>Asimismo, la actualización de la información que contienen sus negocios les permitirá planear ordenadamente todas aquellas acciones que les provea estabilidad, crecimiento y por ende la conformación de su patrimonio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Papel proactivo en la toma de decisiones por parte del sector indígena</li> </ul>	<p>Aún y cuando las oportunidades para este sector no sean las que espera éste, se hace necesario una participación constante, asertiva y propositiva por parte de éste.</p> <p>Por ello es necesario que se dé un incremento de indígenas tomando decisiones y acciones que tengan como fin el beneficio y desarrollo de sus comunidades, dejando así por un lado el paternalismo al que</p>



**Cuadro No.12**  
**Causales positivas que afectarían la sostenibilidad del proyecto,**  
**“Emprende Rural”**

	por cientos de años han estado acostumbrados.
Incremento de emprendedores y microempresarios solicitando créditos	Una vez identificados todos aquellos negocios con altas probabilidades de éxito, se considerará viable el otorgamiento de créditos blandos, o hasta inclusive capital semilla que favorezcan su iniciación y/o formalización de sus negocios, los cual se traduciría en una dinámica favorable tanto para el sector financiero como para las MyPES.
Instituciones –alianzas estratégicas- comprometidas para apoyar a sus beneficiarios –área rural-	Es fundamental que las instituciones que aglutinan los diferentes grupos de campesinos, artesanos, comerciantes, etc., micro y pequeños empresarios del área rural, continúen la labor de reforzar, empoderar y acompañar a toda esta población que de manera directa se encuentra vinculados, sobre todo por los créditos que reciben de dichas instituciones, para que a través de las capacitaciones ya sean éstas, técnicas, empresariales, faciliten el proceso de aprendizaje y así apoyen su desarrollo, crecimiento y progreso

### 3.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

- El proyecto desde su diseño contempló que para el desarrollo de los talleres, las instituciones/alianzas apoyaran como contrapartida el desarrollo de éstos, lo cual permite valorar por parte de éstas, aún más el aporte que el proyecto está dando.
- Contar con por lo menos una instructora Mayahablante, ya que creaba un valor agregado al proyecto y hacia el grupo objetivo, ya que de inmediato se superaba la brecha interracial, entre el grupo objetivo y el equipo facilitador.
- El proyecto requería de otorgar a las participantes, herramientas gerenciales que favorecieran la apertura o expansión de los negocios de los beneficiarios, lo cual se logró a través de las capacitaciones poniendo en práctica todas aquellas actividades operativas y/o técnicas en donde los participantes interactuaban positivamente.

### 3.1.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).

- Instructores expertos altamente comprometidos con el desarrollo, crecimiento y progreso de los grupos en cuestión, así como la facilidad para adaptarse a las condiciones en que viven las comunidades rurales.
- Adicionalmente al punto anterior, que se contrate desde el inicio a instructores mayahablantes para que no se incorporen “después” del proceso de inmersión que se tiene con el equipo facilitador previo a ejecutar el proyecto.
- Las adecuaciones de materiales deben ser realizadas por expertos en el tema, y sobre todo, con experiencia en trabajo de campo.

- Que sean también los líderes y lideresas de los grupos objetivo, los que se comprometan en pro de que sus grupos acudan permanentemente a las capacitaciones, así como de realizar a cabalidad las acciones y actividades a tratar.
- Contar con instituciones/alianzas locales con amplia trayectoria, experiencia y confiabilidad, lo cual garantiza en buena medida: a) cobertura tanto en lugar como en número de participantes; b) mayor apertura por parte de los beneficiarios para la recepción del proyecto; c) involucramiento por parte de los técnicos de campo y programas que atienden directamente a la población objetivo, no solo durante la ejecución del proyecto, sino también su replicabilidad
- Prever la evaluación del proyecto de forma total, es decir, que el proyecto se evalúe de forma a. ex ante (perfil, encuesta de salida) b. evaluación mediante y c. de impacto, sobre todo esta última deberá realizarse por lo menos de 6 meses a 1 año después de finalizada la ejecución.

**i. Plan de Sostenibilidad**

- Que las alianzas estratégicas dentro de su POA establezcan el componente de capacitación permanente, así como se actualicen en los ya dados con anterioridad, consignando la fecha de ejecución de éstos, así como el presupuesto correspondiente.
- Como dato referencial y basado en la ejecución de este proyecto, se tiene que el costo de capacitar a una persona por día es de Q.548.48 -en promedio esta población es capacitada en 4 días continuos-, esta cifra no incluye la capacitación específica que se detecte en el beneficiario, por lo que el monto diario de esta formación asciende a Q.156.04 –basados en 4 días continuos-.
- En síntesis, capacitar (incluye asesoría) a una persona en un promedio de 8 días, en el desarrollo y presentación de un Plan de Negocios, tiene un costo promedio de Q.2,818.08
- Que el ejecutor de seguimiento y apoyo a estas alianzas para la sostenibilidad del programa
- Que se haga uso del material diseñado y readecuado que se utilizó en el proyecto.
- Que las alianzas estratégicas hagan presencia permanente en los diferentes ámbitos de la competitividad y productividad, y así promuevan a sus asociados, lo que hará que se traduzca en un mayor interés por todos los involucrados a continuar con el programa.

ii. **Calificación de la sostenibilidad del proyecto.** Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años, utilizando los criterios descritos en ANEXO 5

<b>a. Muy Probable (MP)</b>	<b>b. Probable ⊗ (P)</b>	<b>c. Poco Probable (PP)</b>	<b>d. Improbable (I)</b>
---------------------------------	------------------------------	----------------------------------	------------------------------



#### IV. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN

**4.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas (ANEXO VI Criterios).** Evalúe el desempeño del Banco/FOMIN en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Ejecutor	Baja ← ① ② ③ ⊗ → Alta	○ N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco/FOMIN	Baja ← ① ② ⊗ ④ → Alta	○ N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ③ ⊗ → Alta	○ N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco/FOMIN para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ⊗ ④ → Alta	○ N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco/FOMIN a los requerimientos del Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ⊗ → Alta	○ N/A
6. Flexibilidad del Banco/FOMIN para dar respuesta a imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ⊗ → Alta	○ N/A

#### 4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- El ejecutor tiene más de 50 años de exitosa trayectoria y ejecución de proyectos de beneficio social
- El ejecutor ha desarrollado exitosamente y con anterioridad otros proyectos con BID/FOMIN, lo que se ha traducido en un fortalecimiento de relaciones labores y amistosas
- La misión y visión del Ejecutor a través de CEDE, es congruente con el desarrollo de los proyectos que BID/FOMIN tiene provisto ejecutar
- La estructura organizacional así como los procesos y procedimientos del ejecutor, permite el eficiente desarrollo, implementación, ejecución y evaluación de los proyectos; aunado al hecho que éste selecciona y designa cuidadosamente al personal idóneo.
- El ejecutor no sólo cumple con cada uno de los requerimientos del Banco y del proyecto, sino también se traza metas superiores a las requeridas, logrando alcanzarlas exitosamente.

#### 4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).

Se considera que las actuales condiciones son bastante efectivas y eficaces.

#### 4.3 Calificación del desempeño del Banco/FOMIN.

⊗ Muy Satisfactorio (MS)      ○ Satisfactorio (S)      ○ Insatisfactorio (I)      ○ Muy Insatisfactorio (MI)

## **V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Lecciones Aprendidas**

- Causa una gran expectativa en los nuevos grupos objetivo, cuando previo y durante al taller o asesoría, se presentan casos exitosos en similares condiciones a las que éstos se encuentran, generando de alguna manera credibilidad y motivación, sobre todo en cuanto a la autoestima.
- El equipo facilitador convive con los participantes no sólo durante el desarrollo de la capacitación, sino también durante las comidas y propicia previo al descanso de la noche, juegos, conversaciones animadas, experiencias, etc., lo que fortaleció grandemente el acercamiento entre sí, además de atender consultas o dudas específicas de los participantes; dando esto como resultado una identidad plena entre sí, así como con el equipo facilitador, propiciando la autoestima y la motivación entre el grupo.
- Con grupos mayores de 20 participantes y analfabetas en su mayoría, se pudo comprobar que el desarrollo de los talleres es mucho más eficiente si se imparte al aire libre, aplicando cada cierto tiempo dinámicas de autoestima y motivación.
- La coordinadora del proyecto ha participado de manera directa en la ampliación de los temas dados o en determinado momento, reemplazar a alguna instructora, ya que la carga de trabajo así como emocional de los talleres y asesorías, requiere de apoyo inmediato hacia el equipo técnico.
- A medida que el equipo del proyecto se ha ido “puliendo” con las distintas metodologías y comportamientos de los diferentes grupos, ha mejorado grandemente el desarrollo de cada uno de los talleres y asesorías, y por ende se profundiza con mucha calidad en los diferentes temas que reciben los participantes
- Se ha logrado una mayor participación por parte de los grupos meta, llegando al grado de que son los beneficiarios los que ponen como ejemplo sus experiencias, solicitando al equipo del proyecto y demás beneficiarios, llegar a sus microempresas para realizar las actividades del taller totalmente vinculadas a la realidad.
- Ha sido importante el motivar al grupo objetivo, ya que en su mayoría son indígenas que han luchado en circunstancias difíciles durante toda su vida, por lo que el acercarse a ellos, escucharlos y compartir dentro y fuera de los talleres, ha sido fundamental para fortalecer su autoestima

### **Recomendaciones**

- Es importante que al finalizar el proyecto se promocionen los resultados de éste, con la participación directa tanto de BID como de AGG, y con el apoyo de las alianzas estratégicas.
- Que el Banco haga una revisión exhaustiva de los formatos e informes que los ejecutores deben llenar, ya que en la mayoría de ellos, la información requerida es redundante.
- Es importante mencionar, que una y otra vez las alianzas manifiestan que sí están interesadas en recibir este tipo de proyectos que benefician a sus asociados; a su vez es importante, el hacer hincapie en estas organizaciones de que no es posible que se continúe subvencionando todo tipo de ayuda, ya que de acuerdo a la experiencia, no es bueno que todo se les regale a los beneficiarios, ya sea porque las mismas alianzas asuman este costo, o bien trasladar a sus beneficiarios un pequeño porcentaje del pago para ser sujetos a ellos.

- Es de vital importancia, que en los programas de capacitación se implemente una fase de “simulación práctica”, en la cual los beneficiarios realicen las gestiones correspondientes ante las instituciones que otorgan créditos, así como ante la propia SAT.

## **VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE BENEFICIARIO/EJECUTOR**

### **6.1**

- Seguimiento y asesoría a las alianzas que estableció el proyecto, en sus programas de capacitación
- Propiciar espacios dentro de las actividades propias de AGG, para promocionar y hacer partícipes a todas las alianzas del proyecto
- Reuniones periódicas con las alianzas para identificar sus necesidades en cuanto a capacitación y definición de estrategias
- Apoyo y asesoría a las alianzas, para dar continuidad con el programa de capacitación objeto del proyecto “Emprende Rural”
- Capacitación continua y actualizada a facilitadores de las alianzas, en temas directamente relacionados con el emprendedurismo y microfinanzas y administración del crédito.