

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO : PROMOVRIENDO EL
EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE
MUJERES EMPRENDEDORAS DE LA PARROQUIA SAN PLÁCIDO

EVALUACION FINAL

QUITO, 7 DE FEBRERO DE 2019



CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| SIGLAS | 4 |
| CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES | 5 |
| CAPÍTULO 2 JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN | 6 |
| CAPÍTULO 3 OBJETIVOS Y ENFOQUE | 7 |
| CAPÍTULO 4 MARCO TEÓRICO | 9 |
| 4.1 CADENA DE VALOR | 9 |
| FIGURA 4.1. CADENA DE VALOR DE PEEAAME | 10 |
| CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA PROPUESTA | 10 |
| 5.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN | 11 |
| CUADRO 5.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN POR TEMÁTICAS | 11 |
| 5.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO | 12 |
| 5.3 APROXIMACIÓN DE ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO | 13 |
| 5.4 ANÁLISIS CUALITATIVO | 13 |
| 5.4.1 ENTREVISTAS INDIVIDUALES | 13 |
| 5.5 PLAN DE ANÁLISIS | 15 |
| CUADRO 5.2. CLASIFICACIÓN DE HALLAZGOS | 16 |
| FIGURA 5.1 MAPEO DE RECOMENDACIÓN SEGÚN SU PERTINENCIA Y VIABILIDAD | 17 |
| CAPÍTULO 6 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN | 18 |
| 6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN | 19 |
| CUADRO 6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN | 19 |
| CAPÍTULO 7 EVALUACION DE RESULTADOS | 22 |
| 7.1 OBJETIVOS Y RESULTADOS A SER EVALUADOS | 22 |
| 7.2 PROGRAMACIÓN INICIAL Y EFECTIVA DEL PROYECTO. DURACIÓN Y COSTOS | 22 |

| | |
|--|-----------|
| CUADRO 7.1 PRESUPUESTO INICIAL VS EJECUTADO | 23 |
| 7.3 ANALISIS DE PRODUCCION Y BENEFICIOS-COSTOS | 24 |
| CUADRO 7.2 INGRESOS & COSTOS DE PRODUCCIÓN | 25 |
| CUADRO 7.3 TABLA DE PROYECCIÓN DE BENEFICIOS - COSTOS | 26 |
| 7.4 EVALUACIÓN DE LOGROS/ RESULTADOS DEL PROYECTO | 26 |
| 7.5 EVALUACIÓN DEL PROCESO DESARROLLADO | 34 |
| 7.6 EVALUACIÓN DE SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN | 36 |
| 7.7 EVALUACIÓN DE INCORPORACIÓN DE PERSPECTIVA DE GÉNERO | 36 |
| 7.8 EVALUACIÓN GLOBAL | 37 |
| CAPÍTULO 8 PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 39 |
| 8.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES | 39 |
| 8.2 PRINCIPALES RECOMENDACIONES | 40 |
| REFERENCIAS | 41 |
| ANEXOS | 42 |
| ANEXO 1. RESULTADOS DE VISITA A TERRITORIO. PRINCIPALES HALLAZGOS | 42 |
| ANEXO 2. CUADRO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AAME 2018 | 77 |

SIGLAS

AAME Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras

TDR Términos de Referencia

Promoviendo el Empoderamiento Económico de la Asociación de Mujeres
PEEAAME Emprendedoras de la Parroquia San Plácido

Capítulo 1

ANTECEDENTES

De acuerdo a los TDR, el objeto a evaluar es el proyecto “Promoviendo el empoderamiento económico de la Asociación de Mujeres Emprendedoras de la Parroquia San Plácido”

El Proyecto fue promovido por Fundación Adsis, el socio local es Fundación Maquita siendo el principal financiador el Ayuntamiento de Bilbao, inició su periodo de ejecución el 31 diciembre 2017 y su finalización el 30 diciembre de 2018. Su localización geográfica, Provincia de Manabí, Cantón Portoviejo, Parroquia San Plácido, Comunidad El Progreso.

El Proyecto contempla como objetivo general: OG: Mejorar las condiciones socioeconómicas de pequeñas productoras de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras de San Plácido, en la provincia de Manabí, Ecuador.

Mientras que como objetivo específico " Mujeres pertenecientes a la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido mejoran su empoderamiento socioeconómico a través del fortalecimiento de sus capacidades y su participación ciudadana y de la mejora de su emprendimiento comunitario Para alcanzar este objetivo el proyecto preveía la ejecución de dos resultados en un período de tiempo de 12 meses.

El primer resultado Mujeres pertenecientes a la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido fortalecen su proceso organizativo a través del fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y gestión y la incidencia en espacios de participación ciudadana del territorio.

El segundo componente Mujeres pertenecientes a la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido mejoran los procesos de producción y comercialización de su emprendimiento comunitario cumpliendo con la normativa ecuatoriana de Buenas Prácticas de Manufactura.

Capítulo 2

JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La realización de esta evaluación final se basa en las siguientes razones:

Cuestiones formales: La evaluación estaba prevista desde la formulación y es un requisito formal en el proyecto.

Cuestiones de aprendizaje interno de la organización: Para la Fundación Adsis, Ayuntamiento de Bilbao y la Fundación Maquita es esencial integrar la evaluación en el ciclo de cada una de sus intervenciones. Se considera la evaluación como una herramienta de análisis orientada al aprendizaje y mejora de las acciones para la consecución de una mejor toma de decisiones y mayor eficacia. Las dos Instituciones consideramos que la evaluación no termina con un informe de resultados o de rendición de cuentas ante el organismo financiador, sino con la realización de un plan que incorpore las lecciones aprendidas en la gestión y/o planificación de las intervenciones evaluadas.

Cuestiones estratégicas: Desde el punto de vista estratégico es importante evaluar la metodología seguida por el Proyecto, pues se trata de una figura susceptible de ser replicada en otros proyectos y/o áreas geográficas. Asimismo, es interesante analizar el impacto de género la cual se centrará en el análisis de cómo ha variado en las mujeres su capacidad para definir sus propios objetivos y actuar para lograrlos. Los aspectos que se considerarán en la evaluación del impacto tendrán que ver con: i) autovaloración de sus aportes y capacidades; ii) imagen que la sociedad y la comunidad tiene de ellas; iii) control de su propio cuerpo; iv) autonomía económica; v) reconocimiento de su capacidad organizativa; vi) reconocimiento de sus aportes y liderazgo a la Asociación y la comunidad

Capítulo 3

OBJETIVOS Y ENFOQUE

El propósito de la consultoría es llevar a cabo la evaluación final del proyecto Promoviendo el Empoderamiento Económico de la Asociación de Mujeres Emprendedoras de la Parroquia San Plácido siguiendo los lineamientos y procedimientos de MAQUITA. Se espera medir el progreso y logro de objetivos en el cumplimiento de los resultados esperados por la intervención (evaluación de resultados) enfocados hacia el impacto de Género en el proyecto. Se trata de una evaluación puntual final externa de tipo cualitativo y cuantitativo del proyecto.

Si bien la evaluación se configura como externa para garantizar la objetividad e imparcialidad, se contará con personal técnico de la organización que conozca los elementos culturales y organizativos principales y estén familiarizados con el objeto de evaluación y su contexto, garantizando así una mayor adecuación del proceso evaluativo a la realidad a evaluar.

Con los impactos en género y acciones tomadas a cabo para alcanzar sostenibilidad y replicabilidad. Se busca evaluar y referenciar a través de escalas de valoración estos logros, e igualmente se busca identificar indicios de impacto, resultados y sostenibilidad considerando los dos resultados esperados..

Así mismo se busca identificar y documentar lecciones aprendidas y hacer recomendaciones para futuros proyectos de similares características.

El enfoque de la evaluación se basa en los lineamientos MAQUITA.

Los objetivos de la consultoría, en línea con dichos lineamientos son:

1. Promover la rendición de cuentas y la transparencia, y evaluar sistemáticamente y divulgar los niveles de los logros del proyecto. Se busca así dar respuesta a la pregunta de si ¿El proyecto logra lo que se pretendía lograr? La evaluación validará los resultados y emitirá juicios generales sobre la medida en que se lograron los

- resultados previstos y no deseados (por ejemplo, mayor capacidad de gestión, de participación, menor vulnerabilidad, mejor relación costo-eficacia)
2. Organizar y sintetizar experiencias y lecciones que pueden ayudar a mejorar el selección, diseño, implementación y evaluación de futuras intervenciones similares. ¿Qué funcionó o qué no funcionó y por qué?
 3. Comprender cómo los logros del proyecto contribuyen al mandato de Maquita a ADSIS y el financiasta Ayuntamiento de Bilbao. El análisis agregado y el informe de logros individuales del proyecto proporcionan evidencia de la efectividad de las operaciones del proyecto en el logro de su objetivo.
 4. Proveer retroalimentación en el proceso de toma de decisiones para mejorar proyectos similares.
 5. Evaluar la relevancia, efectividad y la eficiencia del proyecto desde el diseño, sus objetivos y desempeño considerando la perspectiva de género.

El alcance de la evaluación es integral ya que busca identificar los logros desde la combinación de las acciones de género a través de las acciones integradas y coordinadas entre organización, empresas y gobierno local.

De otro lado, tal como se establece en los TDR y en los lineamientos de MAQUITA la evaluación busca medir la contribución más que la atribución al empoderamiento económico de las mujeres.

Las dimensiones de la evaluación son:

- Logro de resultados, valoración de los mismos utilizando la escala de los lineamientos de MAQUITA referidos al proceso de implementación.
- Evaluación de los riesgos para la sostenibilidad de los resultados del proyecto al finalizar el mismo y progreso hacia impactos, incluyendo calificaciones
- La evaluación buscará medir la contribución del proyecto en la capacidad institucional en diferentes niveles: beneficiarias directas, comunidad, autoridades locales, nacionales y distintos aliados.

Las preguntas de investigación son:

1. ¿En qué medida el proyecto contribuye a fortalecer el proceso organizativo de AAME a través del fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y gestión y la incidencia en espacios de participación ciudadana del territorio?

2. ¿En qué medida el proyecto contribuye a mejorar los procesos de producción y comercialización del emprendimiento comunitario de AAME, cumpliendo con la normativa ecuatoriana de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)?
3. ¿la comunidad y las autoridades subnacionales aumentan su conocimiento y alianzas con respecto a AAME?
4. ¿El proyecto está considerando los desafíos específicos de género para adaptarse al entorno económico local y Normativa de BPM?

De otro lado y como se describió anteriormente las preguntas se responderán siguiendo los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, equidad y sostenibilidad. La interrelación de criterios y preguntas se establecen más adelante, en la matriz de evaluación.

Capítulo 4

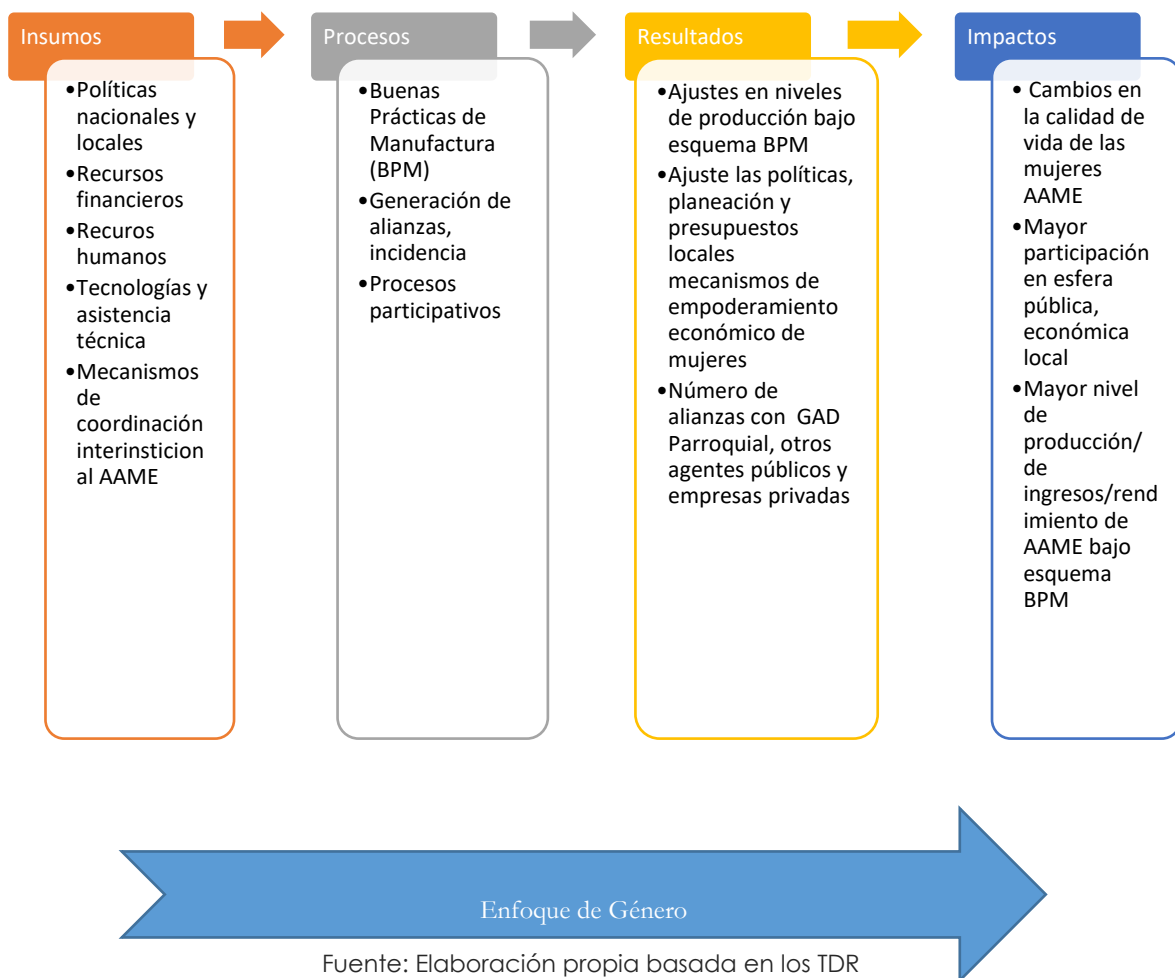
MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la evaluación cubre dos dimensiones: la respectiva cadena de valor del proyecto (PEEAAME), así como la perspectiva de género, las cuales se construyen más adelante.

4.1 CADENA DE VALOR

Por su parte la cadena de valor complementa el anterior análisis permitiendo a su vez identificar las variables e indicadores de evaluación.

Figura 4.1. Cadena de Valor de PEEAAME



Capítulo 5

METODOLOGÍA PROPUESTA

La evaluación en su planteamiento general se basa en el uso de métodos mixtos, los cuales son una metodología que busca hacer una interpretación combinada de datos cuantitativos y cualitativos que permitan tener un mejor entendimiento del problema a investigar. En algunos enfoques puede ser dominante uno u otro tipo de información o en otros casos pueden tener el mismo peso; de otra parte, puede ser secuencial o

simultanea la recolección de información . Se propone un diseño convergente en el que se recogerá y analizará la información cuantitativa y cualitativa de forma simultánea y separada, donde las dos tendrán el mismo peso, y posteriormente se combinarán los resultados por temas.

A continuación se detalla la metodología a través de la matriz de evaluación y el detalle del abordaje tanto cuantitativo como cualitativo.

5.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN

A continuación se presenta una primera aproximación a la matriz de evaluación ya que esta será profundizada en el informe metodológico o inception report. Las preguntas de evaluación se han organizado por criterio y en cada columna se identifica a cuál temática corresponde. Una vez se desarrolle la matriz, se formularán más preguntas y sub preguntas según se encuentre relevante. Los instrumentos para dar respuesta a las preguntas se describen en los numerales 5.2 , 5.3 y 5.4.

Cuadro 5.1 Preguntas de investigación por temáticas

| Criterio | # | Preguntas de la evaluación | Logro de Objetivos | Desarrollo de procesos | Monitoreo y evaluación | Evaluación de riesgos y sostenibilidad | Enfoque de género |
|-------------|---|--|--------------------|------------------------|------------------------|--|-------------------|
| Relevancia | 1 | ¿Los resultados (outcomes) del proyecto son consistentes con los objetivos del AAM, ADSIS Y Ayuntamiento de Bilbao en sus metas y con las prioridades estratégicas del territorio? | x | | x | X | x |
| Efectividad | 2 | ¿Hasta qué punto el proyecto contribuye al empoderamiento económico de las mujeres y sus comunidades? | x | | x | | x |
| Efectividad | 3 | ¿Hasta qué punto el proyecto contribuye al incremento de la seguridad alimentaria de los hogares? | x | x | x | | x |
| Efectividad | 4 | ¿Se han fortalecido las capacidades y conocimientos de mujeres de la asociación, relacionados a gestión, liderazgo, incidencia relacionados a empoderamiento económico? | x | | | x | |
| Efectividad | 5 | ¿Los resultados reales del proyecto son acordes con los objetivos originales o modificados del proyecto (como resultado de una gestión adaptativa)? | x | x | x | x | |

| Criterio | # | Preguntas de la evaluación | Logro de Objetivos | Desarrollo de procesos | Monitoreo y evaluación | Evaluación de riesgos y sostenibilidad | Enfoque de género |
|----------------|----|--|--------------------|------------------------|------------------------|--|-------------------|
| Equidad | 6 | ¿El proyecto está considerando los desafíos específicos de género en el entorno económico local? | | | | | X |
| Equidad | 7 | ¿El proyecto benefició equitativamente a todas las beneficiarias directas? | | | | | X |
| Equidad | 8 | ¿Se tuvo en cuenta la dimensión de desigualdad de miembros y comunidades participantes? | | | | | X |
| Eficiencia | 9 | ¿Se consideraron alternativas? | X | | X | | |
| Eficiencia | 10 | ¿Cómo se comparó el proceso de preparación e implementación con su marco lógico ? | X | | X | | |
| Sostenibilidad | 11 | ¿Cuáles son las implicaciones más amplias de procesos instaurados, costos, beneficios a corto y largo plazo? | | | X | X | |

Fuente: TDR complementados por consultora

Es de reiterar que la evaluación y por ende el desarrollo de la anterior matriz se regirá por los lineamientos de MAQUITA que se presenta en los Términos de Referencia. En particular para el análisis de cada pregunta y categoría considerando los criterios mencionados antes se tendrá en cuenta la escala calificación siguiente:

ALTA (5)-MEDIA ALTA(4) –MEDIA(3) -MEDIA BAJA (2) –BAJA (1)

5.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO

El análisis cuantitativo se basará en información secundaria y en particular aquella reportada por el sistema de monitoreo y seguimiento de MAQUITA y/o AAME. Dependiendo de la información provista se podrá considerar el nivel de rigurosidad del análisis. Será recabada información en campo de orden cualitativo tal y como se describe en el numeral 5.4.

5.3 APROXIMACIÓN DE ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO

Como valor agregado por parte de la consultora , con la información cuantitativa disponible como por ejemplo, inversión inicial en maquinaria, asistencia técnica, niveles iniciales y actuales de producción, venta, entre otros, con base en supuestos y parámetros podrán monetizarse estos beneficios con el fin de calcular una relación beneficio – costo. Para ello será necesario recabar la información de costos en los que se ha incurrido para la implementación del proyecto PEEAAME.

5.4 ANÁLISIS CUALITATIVO

Paras el análisis cualitativo se tendrán varias fuentes de información que se detallarán a continuación: 1. Entrevistas con funcionarios de los entes territoriales, del GAD Parroquial San Plácido, Honorato Vasquez, empresas proveedoras y clientes de AAME, personal de MAQUITA, asociaciones productoras locales y miembros directivos de AAME; 2. Ejercicios grupales con beneficiarias del Proyecto PEEAAME; y 3. Revisión documental de información secundaria cuantitativa y cualitativa.

5.4.1 Entrevistas individuales

Se realizarán entrevistas semiestructuradas individuales con diferentes interlocutores con el propósito de abordar los temas relacionados con las preguntas de investigación y luego, en el análisis poder triangular los resultados.

Se construirá un instrumento de recolección adaptado a cada interlocutor abarcando los cuatro ámbitos de análisis: Relevancia, eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. Las entrevistas serán grabadas y sistematizadas en hallazgos más relevantes.

Se entrevistará a:

- Funcionarios de MAQUITA a nivel nacional y local.
- Equipo directivo de AAME (incluye representante legal, directora/presidenta/ responsable de producción/ responsable de comercialización)
- Miembros de AAME
- Entidades del gobierno relacionadas con el proyecto: GAD Parroquial San Plácido,
- Otras Autoridades locales y entidades públicas territoriales

- Asociaciones, Organizaciones de Sociedad Civil
- Empresas relacionadas (proveedores, clientes)

En cada caso se deberá facilitar la lista de contactos con quienes se concertará una cita para realizar la entrevista aplicando un instrumento semiestructurado. La entrevista se capturará en un formato que permitirá responder cada una de las preguntas e incluir textualmente aquellos fragmentos de la entrevista que resulten pertinentes para ilustrar los hallazgos.

Para las entrevistas se diseñará un instrumento semi –estructurado que se podrá utilizar adaptativamente al tipo de los entrevistados (gobierno local, empresa, etc). La base de las preguntas será la matriz de evaluación en donde se especificará además los indicadores y fuente de tal forma que se pueda verificar la consistencia de la evaluación. De esta forma, las entrevistas semi estructuradas representan el método principal de recolección de información primaria. Serán utilizados con el conjunto de los participantes, internos y externos, de la operación y con personas claves que podrían aportar información complementaria. Las entrevistas de socios y personas claves serán realizadas individualmente o en grupos dependiendo de la disponibilidad de las personas concernidas. La evaluadora considerará las preguntas más relevantes y aplicables de la guía de entrevista de acuerdo al tipo de participante. La entrevista semi-estructurada permitirá recolectar información esencialmente cualitativa, aunque podrá permitir identificar también ciertas tendencias cuantitativas. La guía de entrevista se detalla más adelante.

Ejercicios grupales

Se realizarán ejercicios grupales para cada componente del Proyecto de dos tipos: Con beneficiarias directos del proyecto. Se harán en total 3 ejercicios grupales en el territorio. Se realizará 2 ejercicios grupales para cubrir el total de miembros de AAME y una evaluación participativa que.

- Ejercicio grupal con Beneficiarias directas AAME

Los ejercicios grupales se realizarán siguiendo una metodología de grupos focales lo que implica conformar grupos no mayores de 10 personas en donde se profundizará en cada uno de los ámbitos de investigación (relevancia, eficiencia, equidad, eficacia y sostenibilidad).

➤ Evaluación participativa

Con miembros clave de AAME, funcionarios de MAQUITA, y representantes de entidades directamente relacionadas al proyecto se buscará realizar un taller grupal para realizar una evaluación participativa y generar un documento de recomendaciones y plan de aspectos a mejorar en base al estado actual de AAME y a la intervención del proyecto.

El taller se inicia con la presentación de los principales objetivos de la evaluación para luego realizar un primer ejercicio de consulta individual de evaluación en base a objetivos presentados (antes de la discusión) a través de un cuestionario con preguntas y con posibles recomendaciones ante las cuales se debe calificar su pertinencia y viabilidad. Luego se empieza una discusión grupal sobre los temas y objetivos a evaluar. En base a la discusión, se profundizará en mecanismos de mejora y recomendaciones accionables. El objetivo es generar opinión en torno a posibles nudos críticos y necesidades de ajuste, su pertinencia que permite priorizar y calificar su viabilidad. Al cierre del taller se vuelve a realizar el ejercicio de calificación individual. Este taller puede generar además de un plan de acción multidisciplinario, un set de acuerdos accionables y viables.

➤ Metodología de los ejercicios grupales

Los ejercicios grupales o grupos focales considerarán las preguntas de investigación y los criterios de valoración como relevancias efectividad, sostenibilidad, etc.; recoge las opiniones de las personas considerando las razones por las cuales se presentan los fenómenos, o por qué funcionan (o por qué no funcionan las estrategias para reducirlo), y el grado de información que se tiene sobre el proyecto, sus ejes, objetivos y resultados. Esta metodología incluirá un cuestionario corto evaluativo que después de la discusión grupal será llenado individualmente, derivado de la información secundaria o información primaria de tipo cuantitativo.

5.5 PLAN DE ANÁLISIS

El marco de análisis lo establecen las preguntas de investigación y la matriz de consistencia de la evaluación basada en categorías de análisis que son el logro de

objetivos, desarrollo de procesos, monitoreo y evaluación, riesgos de sostenibilidad, y enfoque de género, que considera criterios de relevancia, equidad, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Cada categoría enfatiza en algunos en dos o tres de estos criterios (abajo marcados con un se desarrollan en torno a los temas centrales y criterios establecidos en los lineamientos de MAQUITA.

En la medida que se va clasificando la información secundaria y primaria se irán obteniendo los resultados que alimentan un esquema de hallazgos (Cuadro 5.2) que se organiza de tal forma que se pueda triangular toda la información proveniente de las diferentes fuentes y los diversos métodos aplicados.

Cuadro 5.2. Clasificación de hallazgos

| | Logro de Objetivos | Desarrollo de procesos | Monitoreo y Evaluación | Enfoque de género |
|-----------------------|--------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| Relevancia | | | | |
| Equidad | | | | |
| Eficiencia | | | | |
| Eficacia | | | | |
| Sostenibilidad | | | | |

Fuente: elaboración propia

De estos hallazgos se construyen conclusiones, que igualmente derivan en recomendaciones, las cuales se clasificarán por su pertinencia y viabilidad, apoyándose, entre otros elementos como la evaluación participativa. Esta evaluación se realizará inmediatamente después del grupo focal, y es un espacio abierto a todas las miembros de la Asociación.

Figura 5.1 Mapeo de recomendación según su pertinencia y viabilidad

| | | |
|-------------|--|--|
| Pertinencia | Recomendación 1 Recomendación 2 . Recomendación n | Recomendación 1 Recomendación 2 . Recomendación n |
| | Recomendación 1 Recomendación 2 . Recomendación n | Recomendación 1 Recomendación 2 . Recomendación n |
| | | Viabilidad |

CORTO, MEDIANO, LARGO PLAZO

Fuente: Elaboración propia

Las recomendaciones, adicionalmente deben ir acompañadas por un esquema de implementación, lo que les habilita su viabilidad.

Como parte del plan de análisis también vale la pena recalcar que se realizará triangulación de la evidencia tanto primaria como secundaria. Así tanto los métodos de recolección de datos, como las fuentes de información, serán complementarios y permitirán la triangulación sistemática de las informaciones recolectadas. Todos los temas analizados durante la evaluación serán tratados mediante varios métodos y con varias fuentes de información.

El proceso de triangulación es una herramienta que favorece el análisis cuando la información es cuantitativa, cualitativa o mixta (cualitativa y cuantitativa con diseños inductivos o deductivos) y garantiza la calidad de los resultados obtenidos. Es así como, su utilización permite incrementar en los resultados su validez y atender posibles dificultades asociadas al sesgo en los diseños de las evaluaciones.

La revisión documental resulta muy importante y debe estar previamente organizada en categorías de análisis que permita realizar la combinación de datos, su contraste o

complementariedad. Cada uno de estos procesos, a llevar a cabo con la información secundaria, debe ser previamente identificado en una matriz de consistencia que parte de la matriz de evaluación, de tal forma que permita tener muy claro cuáles serán los fines de la información secundaria que se está recabando.

Productos y Audiencia

Los documentos y productos que se presentarán son:

- Metodología de evaluación aprobada dentro de la segunda semana de actividades, que incluye el concepto de metodología, las preguntas clave, las herramientas de evaluación y la matriz de evaluación
- Plan de trabajo aprobado que incluye la hoja de ruta de evaluación y un plan de trabajo detallado con entregables y fechas límite.
- Borrador del Informe de Evaluación Final del Proyecto PEEAAME.
- Informe Final de la Evaluación Final del Proyecto PEEAAME.
- En cuanto a la audiencia, tal como se establece en los TDR, el informe final de evaluación incluirá un plan de acción participativo para otros proyectos / programas en el área, sector, país o región. Los resultados obtenidos de esta evaluación se presentarán a MAQUITA.

Capítulo 6

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Los instrumentos de evaluación consisten en la matriz de evaluación, la cual consiste en una base de preguntas que permiten responder la calidad de la intervención con los criterios y categoría de análisis ya mencionados arriba; considerando esta matriz de evaluación se realiza una guía de entrevista semi-estructurada, una guía de grupo focal, y guía de evaluación participativa que se muestran en los anexos 1,2, 3 respectivamente:

6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN

Cuadro 6.1 Matriz de evaluación

| Núm | Criterios | Evaluación de Logros/resultados del proyecto | Fuente de información para respuestas |
|-----|-------------------------|--|--|
| 1 | efectividad | ¿Se alcanzaron los objetivos y resultados propuestos en el marco lógico del proyecto? | Información Secundaria: Marco Lógico, Reporte(s) de avance de implementación, Línea Base/Diagnóstico de Necesidades, Informes de actividades realizadas, Documentos financieros, Documentos de proceso/producción, Documentos oficiales de Organización (certificaciones, registros), Información Primaria: (entrevista semi-estructurada, grupo focal, reunión de evaluación participativa) |
| 2 | relevancia/ efectividad | ¿Los resultados alcanzados fueron relevantes y efectivos? | |
| 3 | relevancia/ efectividad | ¿Existen objetivos, resultados, actividades que no se consideraron en el proyecto y hubiese sido clave incluir considerando la zona de intervención? | |
| 4 | efectividad | ¿Se han dado resultados/ productos, contribuciones del Proyecto no previstos inicialmente? | |
| 5 | relevancia/ efectividad | El proyecto ha permitido aumentar la seguridad alimentaria en los hogares de las beneficiarias? | |
| 6 | Equidad | ¿El proyecto benefició equitativamente a todas las beneficiarias directas? | |
| 7 | efectividad | el proyecto contribuye al empoderamiento económico de las mujeres y su comunidad? | |
| Núm | Criterios | Evaluación de Proceso desarrollado | |
| 8 | Eficiencia | ¿Previo a la implementación del proyecto, se evaluaron las capacidades de todas las entidades aliadas y se aseguró su adecuada preparación y compromiso con el Proyecto? | |
| 9 | eficiencia | Se han fortalecido sus capacidades de manera suficiente y oportuna en cuanto a liderazgo, gestión e incidencia en espacios de participación ciudadana en su comunidad/parroquia? | |
| 10 | Eficiencia | Fueron los objetivos y componentes del proyecto claros, prácticos y alcanzables considerando el tiempo establecido y contexto para su ejecución? | |
| 11 | Eficiencia | ¿El proyecto ha involucrado con roles claros a los actores relevantes y capacitados de lo sub-nacional y comunidades? | |
| 12 | Eficiencia | Las actividades y procesos de mejora implementadas se han basado en diagnósticos territoriales/contexto y estudios acertados que tomen en cuenta los posibles para reducir | |

| | | |
|------------|------------------|--|
| | | inequidades socio-económicas en la zona de intervención? |
| 13 | efectividad | Los procesos, actividades, acciones fueron relevantes para la efectiva ejecución y sostenibilidad del Proyecto? |
| 14 | efectividad | Se han mejorado los procesos de producción del emprendimiento comunitario de la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido ? |
| 15 | Eficiencia | Se implementaron infraestructura, equipos e instrumentos que contribuyen a la mejora de producción del emprendimiento comunitario de la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido ? |
| 16 | Eficiencia | Las mujeres de la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido conocen y realizan adecuadamente el manejo, operación, mantenimiento de equipos, materiales e insumos y prácticas de seguridad industrial ? |
| 17 | Eficiencia | La Asociación cuenta con estándares, y cumplen con la normativa, certificación relacionada a Buenas Prácticas de Manufactura |
| 18 | efectividad | Se cuenta con una estrategia que está siendo implementada de comercialización emprendimiento comunitario de la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido |
| 19 | efectividad | Se cuenta con convenios/alianzas con actores locales y/o miembros de la cadena de valor? |
| 20 | Eficiencia | ¿El Proyecto tuvo controles de ejecución y presupuestarios apropiados? |
| 21 | Eficiencia | Fueron necesarios ajustes para desarrollar y llevar a término el proyecto? |
| Núm | Criterios | Evaluación de Sistema de Monitoreo y Evaluación |
| 22 | Eficiencia | ¿Se diseñó un plan de monitoreo y evaluación que facilitara un seguimiento y retroalimentación efectivos del proyecto? |
| 23 | Efectividad | ¿Son los indicadores que tiene el Plan de monitoreo y evaluación relevantes y coherentes con los objetivos del Proyecto? |
| Núm | Criterios | Evaluación de incorporación de perspectiva de Género |
| 24 | Equidad | ¿El proyecto está considerando los desafíos específicos de género en el entorno económico local? |

| | | |
|----|--------------------------------|--|
| 25 | Equidad | ¿Se tomó en cuenta la dimensión de desigualdad de miembros y comunidad participante? |
| 26 | Efectividad/ Sostenibilidad | ¿Se crearon mecanismos efectivos y sostenibles que incluyan la perspectiva de género tanto en el diseño, implementación, evaluación del Proyecto, así como en los productos y resultados de la intervención? |

Fuente: Elaboración propia, basado en TDR y documentos de Proyecto

Capítulo 7 EVALUACION DE RESULTADOS

7.1 OBJETIVOS Y RESULTADOS A SER EVALUADOS

Objetivo general “Mejorar las condiciones socioeconómicas de pequeñas productoras de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras de San Plácido, en la provincia de Manabí, Ecuador.”

Objetivo específico: “Mujeres pertenecientes a la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido mejoran su empoderamiento socioeconómico a través del fortalecimiento de sus capacidades y su participación ciudadana y de la mejora de su emprendimiento comunitario

Los resultados esperados en relación a este objetivo son:

R1. Mujeres pertenecientes a la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido fortalecen su proceso organizativo a través del fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y gestión y la incidencia en espacios de participación ciudadana del territorio.

R2. Mujeres pertenecientes a la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido mejoran los procesos de producción y comercialización de su emprendimiento comunitario cumpliendo con la normativa ecuatoriana de Buenas Prácticas de Manufactura.

7.2 PROGRAMACIÓN INICIAL Y EFECTIVA DEL PROYECTO. DURACIÓN Y COSTOS

La duración de la intervención fue de 12 meses, desde el 31-12-2017 al 30-12-2018 con un coste inicial de 58,611 euros, y un ejecutado final de 57,521 euros, considerándose así

un promedio de 98% de ejecución. Solo existe un componente/rubro que no ha sido ejecutado que es el de personal expatriado por un monto de 1,090.09 euros.

Los componentes más relevantes del proyecto en orden de importancia por su proporción en relación al monto total ejecutado son personal local (28%), equipos y suministros (21%), capacitación y formación (18%) y funcionamiento (14%), que sumados equivalen el 81% del monto total ejecutado de la intervención. El 19% restante corresponde a rubros como construcción (10%) viajes y estancias (4%) y evaluaciones y seguimiento (4%).

Si se toma en cuenta el número de beneficiarias directas en el proceso de capacitación, que es en dónde más participación ha habido (29 mujeres), se ha invertido 1,984 Euros por cada beneficiaria directa en el año de intervención.

Cuadro 7.1 Presupuesto Inicial vs Ejecutado

| CONCEPTO | PRESUPUESTO INICIAL /EJECUTADO 01/01/2018 al 30/12/2018) | | | PORCENTAJE DE EJECUCIÓN | PORCENTAJE DE COMPONENTE DEL TOTAL EJECUTADO |
|---------------------------------|---|---------------------|---------------------|-------------------------|--|
| | COSTE TOTAL PROYECTO (€) | TOTAL EJECUTADO (€) | SALDO PENDIENTE (€) | % | % |
| A. COSTES DIRECTOS | | | | | |
| A.III. Construcción | 5,750.84 | 5,750.19 | 0.65 | 100% | 10% |
| A.IV. Equipos y Suministros | 11,679.10 | 11,811.37 | -132.27 | 101% | 21% |
| A.V. Personal local | 16,259.21 | 16,374.00 | -114.79 | 101% | 28% |
| A.V.I Personal expatriado | 1,090.09 | | 1,090.09 | 0% | 0% |
| A.VI. Viajes y estancias | 2,441.59 | 2,450.14 | -8.55 | 100% | 4% |
| A.VII. Capacitación y Formación | 10,929.91 | 10,391.93 | 537.98 | 95% | 18% |

| | | | | | |
|---|---------------|---------------|--------------|------------|-------------|
| A.VIII. Funcionamiento | 8,123.51 | 8,256.60 | -133.09 | 102% | 14% |
| A.XI. Evaluaciones y Seguimiento | 2,336.45 | 2,486.39 | -149.94 | 106% | 4% |
| TOTAL COSTES DIRECTOS | 58,611 | 57,521 | 1,090 | 98% | 100% |

Fuente: Elaboración propia basado en reporte - Resumen de Ejecución Presupuestaria

7.3 ANALISIS DE PRODUCCION Y BENEFICIOS-COSTOS

Tomando en cuenta los registros de producción y comercialización de AAME durante el 2018 (Anexo 2), la producción de manjar de leche tuvo un promedio entre enero y abril de 255 unidades de manjar de leche y un promedio de 10 días de producción, resultando en un promedio de producción diaria de 26 unidades. Durante estos meses, el mínimo de producción se da en enero y abril con 200 unidades, y el máximo con 320 unidades en marzo. A partir de junio hasta diciembre (pues se asume que mayo fue un mes de transición de proceso manual a industrial y se evidencia en sus cifras de producción) el promedio de producción es de 1484 unidades con un promedio de 3 días de producción durante ese periodo. Durante este periodo el mínimo de producción se registra en agosto con 1110 unidades en agosto y el máximo de producción tanto en noviembre como diciembre con 1950 unidades.

Así, considerando la diferencia entre los mínimos (200 unidades) y máximos (1950 unidades) del año 2018, la producción se incrementa cerca de 10 veces o 875%. Así mismo se reduce el número de días de producción de 10 a 2 días considerando las correspondientes a estas cantidades de producción.

Considerando un precio de venta en la planta de 1.05 USD (0.90€) (dato obtenido en la visita de campo, ver anexo 2), los ingresos por ventas corresponden a 10778 € y costos de producción a 7,422 € con un margen de ganancia para la asociación de 3,357 €. Además es interesante calcular el margen de ganancias de las comercializadoras que también son parte de la asociación y que con esta estructura de ingresos-costos, equivale a 5382 €, como se observa en el cuadro 7.2., considerando un precio de venta al público

que fue dado como dato referencial, de 1.5 USD (1.29 €), se logra una utilidad marginal de 0.45 USD (0.38€) por unidad vendida fuera de planta.

Por tanto si se calcula un promedio mensual de utilidades por comercialización para el número de mujeres que se consideran activas actualmente ,que son 11, (dato resultante grupo focal), este correspondería a un ingreso adicional para cada mujer activa de 41 €, asumiendo que las 11 mujeres comercializan el producto, y que lo hacen en la misma cantidad.

Por otro lados, si se calcula la diferencia de producción promedio entre las dos etapas de 1484 unidades y 255 unidades por un año, el margen de ganancia incrementaría cerca de 6 veces más, siguiendo el mismo patrón de producción promedio que el segundo semestre del 2018.

Cuadro 7.2 Ingresos & Costos de Producción

| Item | Año 2018 |
|-----------------------------------|----------|
| Ingresos por ventas (€) | 10,778 |
| Costos de producción (€) | 7,422 |
| Margen de ganancia AAME (€) | 3,357 |
| Margen Ganancia de Vendedoras (€) | 5,382 |

Fuente: Elaboración y cálculos propios en base a Registro de Producción y Comercialización AAME

Para realizar un análisis beneficios- costos y verificar la viabilidad del proyecto con la data con la que se cuenta a la terminación de la implementación del proyecto, se verificó varios escenarios y se tomó en cuenta algunos supuestos. Para obtener un Valor Presente positivo (mayor a 1) que significa que bajo esta metodología el proyecto es viable, se tomó en cuenta los siguientes supuestos:

- Los costos de producción reflejan todos los costos relacionados
- Tasa de descuento anual: 5%
- Periodo: 5 Años
- % de crecimiento anual en beneficios (ingresos): 20%
- % de crecimiento anual en costos: 2 año: 15%, resto de periodos, 10% en los años 3-5

Por tanto para que el proyecto sea viable debe operar por 5 años, considerando una tasa de descuento de 5%, un crecimiento anual de los ingresos en 20%, y un crecimiento anual de los costos el primer año de 15% y los subsiguientes únicamente de 10%. El ajuste de costos de un 10% anual cuando hay un crecimiento de ingresos, por producción marca el reto de producir más a menor costo, y por tanto identificar claramente el punto

de equilibrio, y los factores de mayor impacto en cuanto a costos, como mano de obra, insumos que puedan en efecto ser reducidos debido al aumento en producción.

Si la tasa de descuento, el crecimiento de costos es mayor, el crecimiento de ingresos o el número de periodos es menor, el Valor Presente sería negativo, y por tanto no viable como proyecto. Bajo estas consideraciones el Valor Presente del proyecto es de 1.038 que significa que los beneficios traídos a valor presente son superiores a sus costos, considerando una inversión inicial de 57,521 € (que equivale al presupuesto ejecutado total del proyecto al 30 de diciembre del 2018) y que bajo estos supuestos resulta en un proyecto beneficioso financieramente.

Cuadro 7.3 Tabla de Proyección de Beneficios - Costos

| Ítem/Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Valor Presente |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|
| Beneficios (€) | | 10778 | 12934 | 15520 | 18624 | 22349 | 68237 |
| Costos (€) | 57521 | 7,422 | 8535 | 9815 | 11288 | 12981 | 65704 |

Fuente: Elaboración y cálculos propios en base a Registro de Producción y Comercialización AAME

7.4 EVALUACIÓN DE LOGROS/ RESULTADOS DEL PROYECTO

| | |
|----------------------------|--------------|
| Análisis Beneficios/Costos | 1.038 |
|----------------------------|--------------|

Al considerar el Resultado 1 (R1): Mujeres pertenecientes a la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido fortalecen su proceso organizativo a través del fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y gestión y la incidencia en espacios de participación ciudadana del territorio se evidencia en base al informe final del proyecto, se puede observar en el cuadro 7.4 resumen de resultados alcanzados (R1) que el nivel de cumplimiento de los resultados planteados superan en todos los casos el 90% y en algunos casos rebasan el 100% en un 50% más de lo originalmente planteado.

Se observa una alta participación de las mujeres a los talleres de capacitación sobre todo relacionados a los temas de liderazgo, género, derechos de las mujeres (96,67%). Se observa una menor participación en capacitaciones relacionadas al desarrollado competencias básicas en el manejo de herramientas informáticas con un 86,67% de participación (26 mujeres de las 30 planificadas). Es de recalcar como contribuciones estratégicas los intercambios de experiencias con otras asociaciones de mujeres, la construcción de un plan estratégico que se lo construye en el segundo semestre del proyecto y la contribución del proyecto para promover la presencia de las mujeres de la

AAME en espacios de participación del GAD Parroquial. CUADRO 7.4. RESUMEN DE RESULTADOS ALCANZADOS (R1)

| R1. Mujeres pertenecientes a la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido fortalecen su proceso organizativo a través del fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo y gestión y la incidencia en espacios de participación ciudadana del | | |
|--|--|----------------|
| INDICADORES | | |
| Resultado Inicial | Resultado Alcanzado | % cumplimiento |
| R1.IOV1. Durante la ejecución del proyecto las 30 mujeres pertenecientes a la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras de San Plácido fortalecen sus conocimientos en temas de liderazgo, género, y leyes y normativas a favor de los derechos de las mujeres, y al menos el 50% de ellas tienen mayor poder de decisión y administración sobre las actividades productivas de sus hogares. | Inicial 30 mujeres, alcanzado 29 mujeres, cumplimiento 96,67% Inicial 50% Mujeres participan en toma de decisión y administración, cumplimiento 46,15, 92,3%. Promedio alcanzado 94,49%. | 94,49% |
| R1.IOV2. Durante la ejecución del proyecto las 30 mujeres pertenecientes a la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras de San Plácido han desarrollado competencias básicas en el manejo de herramientas informáticas y elaboran y difunden material promocional del emprendimiento comunitario a través de las redes sociales. | Inicial 30 mujeres , alcanzado 26, cumplimiento 86,66% Resultado Inicial 1 material promocional, logrados 1 , cumplimiento 100% Promedio alcanzado 93% | 93% |
| R1.IOV3. Durante la ejecución del proyecto las mujeres integrantes de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras fortalecen sus conocimientos y competencias en gestión comunitaria y ponen en marcha un Plan estratégico a 3 años para fortalecer su organización y su emprendimiento comunitario. | Resultado Inicial 1 proceso de capacitación, 1 plan estratégico a 3 años, Alcanzados 1 proceso de capacitación, 1 plan estratégico a 3 años Promedio Alcanzado 100% | 100% |
| R1.IOV4. La Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras de San Plácido se articulan con mujeres emprendedoras de 2 Asociaciones de mujeres emprendedoras (Asoc. Nueva Esperanza de Mulalillo y Asoc. La Solidaridad de Poza Honda) para promover estrategias comunes de empoderamiento económico y desarrollan al menos 2 encuentros de intercambio durante la ejecución del proyecto | Resultado Inicial: 2 intercambios Resultado Alcanzado: 2 intercambios cumplimiento 100% Resultado Inicial: 1 acuerdo, Resultado alcanzado: 1 acuerdo Promedio Alcanzado 100% | 100% |

Elaboración propia basado en Informe Narrativo Final del Proyecto producido por MAQUITA

Con respecto al resultado 2 (R2): Mujeres pertenecientes a la "Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras" de San Plácido mejoran los procesos de producción y comercialización de su emprendimiento comunitario cumpliendo con la normativa ecuatoriana de Buenas Prácticas de Manufactura, se puede considerar que este es el resultado más tangible y de mayor salto cualitativo en el proyecto. Lo más relevante de este resultado es que la elaboración del producto pasa de lo artesanal a lo industrial, gracias al equipamiento y al instaurar un proceso que cumple casi en su totalidad los requerimientos de Buenas Prácticas de Manufactura, además de en su totalidad Prácticas Correctas de Higiene (PCH).

Lo que además tiene mérito por ser un proyecto que está basado en la necesidad y solicitud de las beneficiarias directas; también es un proyecto resultado de un proceso acompañado y de apoyo continuo en la localidad por parte de Maquita, lo cual permite generar confianza y mayor posibilidad de sostenibilidad. Se recalca que a través del proyecto se contemplan componentes que tienen una visión más holística e integral del desarrollo, y que además se facilitan acompañamientos externos durante el proceso de mejora para apalancar los resultados, como el equipo de consultoras mujeres que acompaña por cerca de 6 meses al grupo de beneficiarias.

Como se puede ver en el cuadro 7.5 sobre el resumen de Resultado (R2) Se logra el registro sanitario, estandarizar la fórmula de manjar, que nuevamente se evidencia como el resultado de la capacidad de articulación de Maquita y el trabajo sostenido con la AAME. El desafío en este sentido es la involucración y llegar a un nivel óptimo de estandarización del proceso para poder garantizar la fórmula en la práctica.

Así mismo se logra plantear una estrategia de comercialización, en el que también se considera como la posibilidad de identificar las posibilidades más reales de mercado y los mejores canales de comercialización. Se identifica que este es un componente que debe ser central en una siguiente fase, al ya poder garantizar una cantidad y calidad de producción que como se menciona en la sección del análisis de producción, que creció en el segundo semestre cerca de 1000% gracias a la mejora de proceso. Si bien aún está al 50% de la capacidad máxima de producción, (el cumplimiento del indicador es de 83%) se considera que con una mejor implementación del proceso, una mejor planificación de la oferta de materia prima, y una mejor comprensión del mercado esto fácilmente puede ocurrir manejando de manera más integral y anticipada la cadena de valor.

Parte del aporte del proyecto ha sido la capacidad generada para que las mujeres de manera más “legítima o autorizada” participen en espacios de promoción y comercialización de sus productos como las ferias artesanales, que además implican una relación con instituciones públicas relacionados al tema de desarrollo productivo y emprendimiento como es el IEPS o el GAD parroquial. Se sobrepasa en este indicador el resultado original planteado, logrando el participar en 3 ferias en vez de 2 planteadas.

CUADRO 7.5 RESUMEN DE RESULTADOS ALCANZADOS (R2)

| INDICADORES | | |
|--|---|-------------------|
| Resultado Inicial | Resultado Alcanzado (según informe final) | % cumplimiento |
| <p>R2.IOV1. Durante la ejecución del proyecto las mujeres pertenecientes a la Asociación Artesanal de mujeres Emprendedoras han adquirido conocimientos en gestión empresarial y Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs) e implementan en su emprendimiento comunitario procedimientos de calidad indispensables para cumplir con la normativa de BPMs vigente en Ecuador y las cuales son requeridas para el funcionamiento y la comercialización del producto.</p> | <p>Resultado Inicial : 4 talleres, Resultado Alcanzado: 4 , cumplimiento 100%</p> <p>Nivel de cumplimiento de la normativa BPM, nivel alcanzado 79%,</p> <p>Resultado promedio alcanzado 90%</p> | 90% |
| <p>R2.IOV2. Al finalizar el proyecto el emprendimiento comunitario de la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras de San Placido cuenta con instalaciones y equipos e instrumentos adecuados que permiten alcanzar una producción anual de 24.000 frascos de manjar de leche.</p> | <p>Resultado Inicial: instalaciones y equipos instalados , resultado alcanzado 100%</p> <p>Resultado Capacidad Inicial 24.000 unidades, capacidad de producción 24.000 unidades, cumplimiento 100%</p> <p>Resultado Producción anual 24000 unidades , logrado 11.960 unidades Resultado alcanzado 50%</p> <p>Resultado promedio alcanzado 83%</p> | 83% |

“Evaluación Final del Proyecto Promoviendo EL Empoderamiento Económico De La Asociación De Mujeres Emprendedoras De La Parroquia San Plácido

| INDICADORES | | |
|--|--|-------------------|
| Resultado Inicial | Resultado Alcanzado (según informe final) | % cumplimiento |
| R2.IOV3. Al finalizar la ejecución del proyecto la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras ha desarrollado 1 fórmula estándar del producto manjar de leche y ha obtenido el registro sanitario respectivo, indispensable para la comercialización en los mercados locales, nacionales e internacionales. | Resultado inicial y alcanzado: Fórmula estándar para la elaboración del manjar de leche. Resultados Inicial y alcanzado: Registro sanitario obtenido del producto manjar de leche. Resultado promedio alcanzado 100% | 100% |
| R2.IOV4. Durante la ejecución del proyecto, al menos el 90% de las mujeres pertenecientes a la Asociación Artesanal de mujeres Emprendedoras han adquirido conocimientos en administración y gestión comercial y cuenta con una estrategia de comercialización para su emprendimiento comunitario. | Resultado Inicial 27 mujeres , Resultado Alcanzado 25, cumplimiento 93%. Resultado Inicial 1 estrategia de comercialización , cumplimiento 100% Resultado promedio alcanzado 96,5% | 96,5% |
| R2.IOV5. Durante la ejecución del proyecto, las mujeres pertenecientes a la Asociación Artesanal de Mujeres Emprendedoras participan en 2 ferias y/o ruedas de negocios a nivel local y nacional organizadas por actores de la economía social y solidaria y redes de comercio justo, y logran establecer convenios que aseguran ventas permanentes en al menos 2 canales de comercialización (supermercados, tiendas y/o cadenas comerciales) | Resultado Inicial 2 ferias , Resultado Alcanzado 3 ferias Resultado alcanzado 150% | 150% |

Fuente: Elaboración propia basado en Informe Narrativo Final del Proyecto producido por MAQUITA

En este sentido, los principales resultados y que se consideran relevantes están relacionados con la creación e instauración de un proceso estándar y equipamiento que cumple criterios de buenas prácticas de manufactura e higiene, así como las certificaciones respectivas como el registro sanitario y permiso de funcionamiento por parte del Ministerio de Salud Pública (Permiso de funcionamiento ARCSA-MSP, Registro Sanitario) para la producción de manjar de leche; esto además permite el logro de la definición de una fórmula estandarizada para la producción del manjar de leche que realizan las mujeres de la AAME.

A la par se ha realizado un proceso de fortalecimiento de capacidades en temas relacionados a género, incidencia en lo público, y gestión (temas administrativos contables, y Prácticas Correctas de Higiene(PCH)) que ha tenido algunos resultados como la sensibilización de las mujeres beneficiarias en cuanto a los temas de liderazgo, gestión, género principalmente.

En cuanto a incidencia en lo público se evidencia un aumento de la noción de exigibilidad frente a las entidades públicas. Han logrado realizar dos peticiones de mejoramiento en infraestructura, y uno ha sido entregado (cubierta). Si bien los montos de estas peticiones son de montos entre 1000-3000 USD, las mujeres se sienten con más apropiación de los espacios de participación, pero al igual que en el proceso de producción, esto se observa en 1-3 mujeres que son las que están en el día a día de la operación.

Por otro lado, más allá del apoyo y logro claro de pasar de un proceso manual a un proceso tecnificado, que se considera un muy interesante y relevante logro considerando tiempos, requerimientos técnicos, y permisos de entidades de control; se observa que se debe contemplar más tiempo de ejecución para poder acompañar el proceso de producción, y poder incorporar los desafíos que se evidencian en la cadena de valor, y que corresponden a la provisión de materia prima y la comercialización. Siendo estos dos clave para poder realizar un uso óptimo de la planta, un proceso sostenido de producción y lograr el punto de equilibrio o generar ganancias para la organización.

Con respecto a la claridad de los objetivos y componentes entre las socias, el objetivo está claro, y tienen una visión más a largo plazo del por qué están haciendo lo que hacen. No así, con respecto a los componentes del proyecto. En este sentido se sugiere que tanto los objetivos, y componentes sean discutidos y en la medida de lo posible co-diseñados y co-ejecutoriados (claras responsabilidades y contrapartes de lado y lado) para poder potenciar el alcance del proyecto, y lograr mayores niveles de compromiso.

Con resultados/productos y contribuciones del proyecto no previstos inicialmente se evidencia lo siguiente: la incorporación de socios hombres a la organización (para provisión y venta del producto); alianzas no formales para intercambiar productos con las asociaciones de mujeres emprendedoras de otras localidades y que son beneficiarias de MAQUITA (jugo de naranja y maní). Iniciativas propias de reinversión para mejoramiento externo donde realizan la elaboración de otros productos como dulces, galletería, pastelería. Una potencial ventana de oportunidad para acceder a un nuevo desembolso del MIPRO para mejoramiento del mismo local. También se observa la

iniciativa de integrar a mujeres como fuerza de ventas (4) y de integrar a nuevas socias para sostenibilidad de la operación.

La AAME tiene un modelo de pago de 10 USD por día a quien trabaje en la producción, y un margen de 0.45 o más USD para venta del producto (precio de fábrica 1.05 USD, precio sugerido de venta 1.5 USD). Se observa que algunas mujeres tiene ingresos por distintos rubros, no solo la administración/producción del manjar, pero también relacionados al cacao, pues la Asociación de Mujeres surgió como una rama de la Asociación de Productores de Cacao que tiene una relación de largo plazo con MAQUITA aproximadamente 10 años atrás. No es claro si estos rubros compensan todas las responsabilidades asumidas y distintos roles que ocupa la administradora. Por otro lado un factor que debería evidenciarse al beneficiar equitativamente a las socias, es el reconocimiento de la distancia que les toma llegar a las mujeres a trabajar (puede ser 1-2 horas caminando), así como el número de horas y otras actividades de las que se responsabilizan de manera consistente.

Aún no incorporan una programación de responsables de producción, sino que queda a en función de la administradora en los días previos decidir a quien llama, o coordinar con las mujeres que aparecen para ofrecerles turnos.

De lo observado con los componentes del proyecto, se requiere fortalecer el proceso de vinculación más estratégica con respecto a los temas de desigualdad de género e incidencia y lo público-privado (relacionados a empoderamiento económico) para poder considerar un real empoderamiento económico de las mujeres. No obstante, como resultados tempranos, se puede ver un cambio y empoderamiento de las mujeres que si están en el día a día.

Si han logrado resultados económicos favorables producto de su trabajo con la AAME, sea por ser parte de la producción y/o por ser parte de la comercialización del producto. Se observa un efecto cascada que tiene en las familias de las mujeres más activas de la organización, ya que las ganancias se reinvierten en la familia, y en el caso de la comercialización, se observa que se involucra a familiares mujeres para la distribución del producto que multiplica el efecto.

Desde otro aspecto, La valoración de las beneficiaras directas (AAME) que han participado en todo el proceso es muy relevante incluir. Los resultados logrados a través del grupo focal en donde participaron 7 mujeres que han participado de todo el proceso de implementación del proyecto, y que fue llevado a cabo durante la visita de campo (ver

más detalle Anexo I) muestran que 43% de las mujeres consideran que los resultados de lo que querían lograr fueron muy buenos, y 57% considera que fueron buenos.

En cuanto a si las mujeres consideran que tienen mayor conocimiento sobre liderazgo, gestión e incidencia en espacios de participación, las mujeres de AAME califican los resultados como buenos mayoritariamente con un 71% y solo un 29% los considera muy buenos. Este indicador se puede relacionar con cuán sólidos consideran las mujeres son sus conocimientos y sugiere que aún se requiere reforzar éstos; pese a esto, se resalta que el 57% de las mujeres se sienten más preparadas para gestionar y liderar su emprendimiento con resultados muy buenos y 43% con resultados buenos. Es decir de manera cualitativa hay un salto en la percepción de las mujeres sobre su preparación para gestionar y liderar su emprendimiento comunitario.

Se puede evidenciar mayor debilidad en resultados en cuanto a la calificación de su participación y el resto de mujeres de la asociación, en el que el solo 14% consideran que fueron resultados muy buenos, 71% considera que fueron buenos, y 14% regulares.

En lo que se refiere a su preparación para incidir en espacios de participación, 29% considera sus resultados como muy buenos, 57% como buenos, y 14% como regulares. Considerándose así aspectos más críticos a mejorar, en el marco del proyecto, la participación y la capacidad para incidir en espacios de participación. Otro aspecto a trabajar en este contexto es la consolidación y confianza de los conocimientos adquiridos ya que se sienten más preparadas para liderar y gestionar su emprendimiento, pero no consideran mayoritariamente que los resultados de los conocimientos adquiridos sean muy buenos.

CUADRO 7.6. CALIFICACION DE BENEFICIARIAS DIRECTAS (AAME) GRUPO FOCAL

| Pregunta | Resultados | | |
|--|------------|--------|------------|
| | Regulares | Buenos | Muy Buenos |
| 1. En mi asociación logramos lo que queríamos cuando nos vinculamos al proyecto con Maquita | 0% | 57% | 43% |
| 2. En mi Asociación tenemos un mayor conocimiento acerca de liderazgo, gestión, e incidencia en espacios de participación sobre todo en temas de empoderamiento económico de las mujeres | 0% | 71% | 29% |
| 3. Fue buena mi participación y del resto de mujeres de la asociación, tanto en el diseño como en la ejecución del proyecto | 0% | 86% | 14% |

| | | | |
|--|----|-----|-----|
| 4. Las mujeres de mi asociación están más preparadas para incidir en los espacios de participación | 0% | 71% | 29% |
| 5. En mi asociación estamos más preparadas para gestionar y liderar en nuestro emprendimiento comunitario. | 0% | 43% | 57% |

7.5 EVALUACIÓN DEL PROCESO DESARROLLADO

Al surgir el proyecto de la demanda y necesidad de las mujeres de acogerse a las Buenas Prácticas de Manufactura para continuar operando, se podría deducir que habría la voluntad de mantener los procesos desarrollados en el tiempo por parte de AAME. Sin embargo, hubiese sido importante evaluar las capacidades de las AAME así como del equipo responsable de MAQUITA para poder tener una preparación y compromiso más adecuado y sostenido del proyecto.

Se considera importante fortalecer capacidades de las mujeres y el equipo técnico local con expertos, o productores/as de manjar de manera industrial al inicio, en el intermedio y al final. Esto para poder elevar los niveles de confianza en las mujeres, tener mejor asesoría sobre las particularidades del proceso de producción y del mercado, y para estrategias más oportunas en toda la cadena de valor. Este proceso de implementación ha sido un aprendizaje nuevo tanto para los técnicos de Maquita y las Mujeres, de ahí la importancia de una consideración como esta para proyectos futuros.

Algunos de los desafíos observados en el proceso de industrialización del manjar de leche tiene que ver con la provisión de leche de manera consistente. Al ser la zona ganadera, la producción está destinada para clientes fijos y externos a la localidad, y en este sentido, la asociación tiene momentos debido a factores climáticos, ya que hay menos disponibilidad de pasto, en los que no cuenta con leche para la producción del manjar.

Si bien se realizaron 6 módulos de capacitación de temas como género, liderazgo, gestión, e incidencia, los temas más apreciados fueron los temas técnicos de producción (BPM/PCH), liderazgo y gestión, y los temas de violencia de género. El tema de incidencia se lo aprecia, se comprende a nivel de derechos y exigibilidad.

Durante la implementación del proyecto se integraron interesantes actores puntualmente durante distintos procesos, es muy importante que se vean oportunidades de co-ejecución con varios de ellos como MIES, IEPS, ARCSA, GAD para que el rol de

Maquita vaya siendo más de articulador y facilitador que de ejecutor en temas que otras instituciones pueden aportar por competencias, quizá disponibilidad técnica y de recursos.

Es claro el salto cualitativo en el proceso de equipamiento y mejoramiento y tecnificación de la producción de manjar. Aun queda por mejorar la estandarización completa considerando la elaboración y seguimiento riguroso de la fórmula del producto.

Otro desafío es la comercialización del producto terminado, aún se requiere construir un canal consistente y masivo de comercialización, e identificar que canal es el más viable para poder generar un punto óptimo de producción. Considerando que la capacidad máxima de producción es de 250 litros diarios de leche de una marmita (7500 litros mensuales) y 150 litros diarios de otra marmita (4500 litros mensuales), mientras que en promedio están utilizando 800 litros de leche por mes.

Durante la implementación del proceso se menciona que la participación de las mujeres en el proceso de fortalecimiento de capacidades fue alto, sin embargo, se debe clarificar y vincular el acuerdo de participación en procesos de fortalecimiento de capacidades a un nivel de involucramiento en los otros procesos implementados de las socias que se encuentran activas. Por otro lado, las ventas se debe fortalecer la estrategia de comercialización que ha sido diseñada/propuesta de manera más consistente y sostenida..

El proceso de equipamiento, y acompañamiento para tecnificación de la producción de manjar, marca un antes y un después en la AAME. El contar con una planta de producción que permite aumentar exponencialmente la capacidad de producción, reduciendo las horas de elaboración, e instaurando estándares de calidad, generan y requieren otro nivel de operación, complejización del proceso y demanda de participación e involucramiento formal de las mujeres.

Si bien los conocimientos técnicos han sido muy bien acogidos y valorados por las mujeres, el proceso más complejo es la utilización de maquinaria que genera dudas en las mujeres, de encontrarse con novedades como desperfectos sea en materia prima o en máquinas, pues ya están produciendo mayores cantidades.

Sin embargo, estos temores lentamente están siendo solventados. Algo que dominaban artesanalmente, les resulta mucho más complejo y demandante. Es indispensable establecer responsabilidades rotativas sean quincenales o mensuales para liderar el proceso diario de producción.

7.6 EVALUACIÓN DE SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El proyecto ha contemplado mecanismos de seguimiento a la ejecución del proyecto, se realizan informes semestrales al financista, se realizan informes de actividades, inicialmente reuniones para seguimiento de avances mensuales entre equipo responsable Maquita Central - local, se realiza con el equipo técnico local y una contadora externa el control administrativo – contable. En cuanto al proceso de producción se contó con un equipo de técnicas mujeres externas que realizaron, la capacitación, asesoría y acompañamiento técnico con respecto a BPM/PCH. Acompañamiento que incluso fue extendido.

Por otro lado como buena práctica de Maquita es realizar levantamientos de información, diagnósticos cualitativos cada cierto tiempo para monitorear los avances del trabajo territorial. Esto permite tener elementos para medir la percepción sobre los avances en el grupo poblacional beneficiario.

Así mismo, se recomienda incorporar mecanismos de monitoreo y evaluación en el plan de trabajo y ejecución de la AAME como tal, se considera indispensable hacerlo para poder hacer un seguimiento más integral de la operación y funcionamiento de producción y Asociación como tal.

7.7 EVALUACIÓN DE INCORPORACIÓN DE PERSPECTIVA DE GÉNERO

Como puntos a resaltarse, el proyecto toma en cuenta la solicitud y necesidad de las mujeres basado en un mandato regulatorio que requería acogerse a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), y se incluyen módulos sobre el tema de género/violencia de género, además de temas de liderazgo e incidencia en espacios de participación. Al promover la tecnificación de un proceso que realizaban las mujeres artesanalmente, se puede ver que existen algunos elementos como el tamaño, altura de los equipos, el funcionamiento interno y externo de los mismos, el transporte de la materia prima y envasado que presentan algunos desafíos para las mujeres. Se vuelve un trabajo que requiere que de 2 a 3 mujeres trabajen al mismo tiempo.

Aspectos a tomar en cuenta para mejor organización son el profundizar en el rol de las mujeres en sus contextos familiares, horarios, otros mecanismos de aprendizaje de aspectos técnicos; las diferencias de género al acceder y aceptar nueva tecnología, y los aspectos de seguridad de manera más rutinaria, debido al temor que las mujeres refieren en la operación del proceso de elaboración del manjar de manera tecnificada.

De esta manera, se ve la oportunidad de vincular el trabajo de las mujeres con la generación de espacios para promoción y venta de productos; oportunidad de lograr acuerdos que flexibilicen o faciliten condiciones que afectan la cadena de valor para lograr un abordaje más sostenido de empoderamiento económico de mujeres, y cerrar brechas de género. Un ejemplo son las consideraciones y desafíos de movilidad, acceso a tecnología, conocimientos técnicos de producción que puedan tener las mujeres de la organización, que además cruzan con otras dimensiones como ubicación geográfica, generación, status socio-económico, escolaridad, etc.

Así, es recomendable también incluir indicadores y mecanismos para medir este tipo de aspectos que tienen un efecto en el proceso desarrollado y en el emprendimiento comunitario que además de los aspectos de género, busquen relacionarse también al enfoque de derechos humanos vinculando así el emprendimiento comunitario con la dinámica territorial de desarrollo, y que decante en oportunidades de alianzas, espacios, y servicios públicos que apoyen el mismo.

7.8 EVALUACIÓN GLOBAL

Después de todas las consideraciones y aspectos evaluados en las secciones anteriores, se puede realizar una evaluación de carácter desagregado y global de esta intervención (ver cuadro 7.7). Por tanto, para esta evaluación se ha considerado las categorías (logro de objetivos, Desarrollo de procesos, Monitoreo y Evaluación, Evaluación de Riesgos y Sostenibilidad, Enfoque de Género, considerando estas categorías y los resultados bajo los criterios mencionados de Relevancia, Equidad, Eficiencia, Eficacia, Sostenibilidad (ver cuadro 6.1 matriz de evaluación). Cada categoría se enfoca en 2 o 3 criterios para fines de la evaluación y considerando los más pertinentes para cada categoría.

Para la calificación se considera la escala siguiente:

ALTA (5)-MEDIA ALTA(4) –MEDIA(3) -MEDIA BAJA (2) –BAJA (1)

Siendo la Escala Alta (5) el valor máximo de calificación, y Baja (1) el valor mínimo de calificación.

Nota: Al promediar las calificaciones, si el decimal es 5 o más se redondea al número entero inmediato superior.

CUADRO 7.7. CALIFICACION GLOBAL DE EVALUACIÓN

LOGRO DE OBJETIVOS: Recibe el puntaje máximo en el criterio de relevancia por el salto cualitativo en la tecnificación del proceso, y ser resultado de una intervención continua, sostenida y consultada con las beneficiarias directas. Se considera eficaz y eficiente por los niveles altos de cumplimiento en cuanto a resultados planificados en un año. Así la calificación es Media Alta (4.3).

DESARROLLO DE PROCESOS: Esta es la categoría con mayor puntaje debido a los varios procesos desarrollados en solo un periodo, y por tanto tiene la calificación máxima el criterio de eficiencia, y se considera una alta calificación en la eficacia de procesos por los logros relacionados a lo regulatorio y a la tecnificación del proceso, pero a la par incorporar procesos de desarrollo de capacidades y de mecanismos de participación. Así la calificación es Alta (4.8).

MONITOREO Y EVALUACIÓN: Debido a procesos de monitoreo sistemáticos e institucionales sobre intervención territorial se considera un calificación alta (4) quedando la oportunidad de mejorar aspectos de evaluación sistemáticos sobre desarrollo de capacidades, calidad de la participación, incorporación de indicadores que permitan reflejar y cuantificar de mejor manera los aspectos de género, incidencia vinculados al proceso de emprendimiento, así como mecanismos de monitoreo de la implementación de los procesos de gestión, organización y planificación de la AAME.

ENFOQUE DE GÉNERO: Sin duda un proyecto de este tipo trata de abordar directamente las brechas de una población de mujeres del área rural del país, y cuyas características del territorio también son punto de partida para la pertinencia del trabajo con mujeres. Así mismo se incorpora de manera representativa un componente de desarrollo de capacidades que aborda directamente el tema de género con las beneficiarias directas.

Así la calificación es alta (4,2) considerando que se puede hacer diversos ajustes para afianzar este enfoque en los procesos, en la organización y de manera individual en las mujeres de la AAME.

| Criterios/Categorías | Logro de Objetivos | Desarrollo de procesos | Monitoreo y Evaluación | Enfoque de género |
|---|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Relevancia | 5 | | | |
| Equidad | 4 | | | 4 |
| Eficiencia | | 5 | 4 | |
| Eficacia | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Sostenibilidad | | | | 3 |
| Calificación Promedio Individual | 4.3 | 4.8 | 4 | 3.7 |
| Calificación Individual | Alta | Alta | Alta | Media |
| Calificación Global | 4.2 | | | |
| | Alta | | | |

Capítulo 8

PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES

A continuación, y en línea con el análisis y resultados de la evaluación del Proyecto, se plantean unas principales conclusiones con el objeto de servir de referencia para el diseño y ejecución de nuevas iniciativas con características similares.

EL PROYECTO EN GENERAL REBASA EL 90% DE CUMPLIMIENTO CON RESPECTOS A SUS DOS RESULTADOS ESPERADOS, Y LOGRA UN 98% DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

- a) La calificación global de esta intervención considerando la metodología de evaluación es de 4 sobre un máximo de 5 que equivale a una calificación Media – Alta, en la que se destaca el cumplimiento de los resultados planteados, pero sobre todo el proceso desarrollado.
- b) Los logros con respecto a la tecnificación del proceso obtenidos son considerados altamente relevantes, eficientes y efectivos que además logran un cambio cuantitativo (nivel de producción, crecimiento de cerca de 1000%) y cualitativo (proceso estandarizado, mejorado, y capacidades instaladas en el equipo directivo) en la organización beneficiaria AAME

- c) Además de socialmente beneficioso el proyecto, si se hace un cálculo de beneficios –costos, el proyecto puede resultar financieramente beneficioso si sostenidamente se aumenta los ingresos por producción en un 20% y los costos crecen únicamente en un 10% anual, considerando una tasa de descuento del 5%.
- d) Transcurrido este proceso de implementación, queda el integrar de manera estratégica el inicio (provisión de materia prima-leche) y final de la cadena de valor (comercialización).
- e) Se considera clave para la sostenibilidad de los nuevos procesos, una mejor integración de las mujeres para tomar roles establecidos, claros y rotativos en todo su proceso de producción y la cadena de valor.
- f) Los esfuerzos en relación a incidencia en lo público, logran establecer una vinculación más cómoda, consciente de derechos y mecanismos de exigibilidad de la AAME con respecto al GAD Parroquial y otros actores involucrados en desarrollo productivo. Queda trazado el camino para siguientes fases enfocar esfuerzos de incidencia a temas críticos de su proceso productivo que además estén vinculados a la mirada de género y derechos humanos.

8.2 PRINCIPALES RECOMENDACIONES

A continuación, y en línea con los resultados y conclusiones de la evaluación del Proyecto, se plantean unas recomendaciones prospectivas con el objeto de servir de referencia para el diseño y ejecución de nuevas iniciativas con características similares.

- a) Realizar revisión y seguimiento al plan estratégico, y evaluar cómo el plan aborda los principales desafíos organizacionales, y de cadena de valor.
- b) Generar alianza con asociación de proveedores de leche locales, para sostenibilidad de provisión.
- c) Continuar con capacitación en proceso de producción pero también en estrategias de comercialización.
- d) Diseñar una estrategia de comercialización que incorpore a actores como IEPS, Empresa privada (áreas de responsabilidad social) para poder facilitar los canales de distribución, flexibilizar condiciones, con respecto a pagos, devoluciones de producto.
- e) Revisar en forma permanente el organigrama y plan de trabajo que involucre responsabilidades, roles y actividades claras de todas las socias y continuar con el

- seguimiento al programa rotativo estándar que todas deban cumplir en determinado número de horas y de manera secuencial.
- f) Fortalecer la estrategia de fuerza de ventas de mujeres de la asociación y fuera de la asociación.
 - g) Establecer tarifas diferenciadas para líderes (responsables) de los procesos de producción y comercialización.
 - h) Replicar procesos de sensibilización tanto del proceso productivos como de aspectos de género, derechos humanos s familiares y actores involucrados al proceso productivo.
 - i) Vincular el enfoque de género con la calidad de la participación, para promover la generación y revisión por pares de propuestas relacionados a la cadena de valor y aspectos críticos para el desarrollo de territorio.
 - j) Fortalecer procesos de incidencia pública vinculado a procesos productivos y género para poder aprovechar además las capacidades y competencias de actores locales como por ejemplo IEPS para capacitación, Asociaciones de comercio para fomentar los canales de distribución, etc.
 - k) Establecer metas de incidencia que aborden los problemas críticos del proceso productivo y cadena de valor.

REFERENCIAS

Biskaia Diputación Foral(2017) Emprendimiento con perspectiva de género: Manual de Buenas Prácticas. Depósito Legal: BI-1835/2017.

Bauer S, Finnegan G. & Haspels N. (2011) Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias. Paquete de formación y herramientas. San José, Organización Internacional del Trabajo.

Campos J. , Serebrisky T. & Suárez-Alemán A. (2016). Tasa de descuento social y evaluación de proyectos. Algunas reflexiones prácticas para América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.

Carmen, G. (2018). Reporte Economía Laboral. Quito: Inec.

Vásconez Rodríguez Alison(2016). Mujeres ecuatorianas dos décadas de cambios 1995-2015. ONU Mujeres Ecuador.

Fundación Maquita (2018). Primer informe Narrativo del Proyecto Promoviendo el empoderamiento económico de la ASOCIACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS DE LA PARROQUIA SAN PLÁCIDO.

Fundación Maquita (2018). Informe Narrativo Final del Proyecto Promoviendo el empoderamiento económico de la ASOCIACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS DE LA PARROQUIA SAN PLÁCIDO.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

ANEXOS

ANEXO 1. RESULTADOS DE VISITA A TERRITORIO. PRINCIPALES HALLAZGOS

PARTICIPANTES Y ACTIVIDADES

| Fecha | Actor | Cargo | Institución | Actividad |
|------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|
| 18/12/2018 | Víctor Zambrano | Presidente (encargado) | GAD Parroquia San Plácido | Entrevista grupal |
| | Ignacio Cedeño | Vocal Comisión de Vialidad | | |
| | Vicky | Asistente de GAD | | |

“Evaluación Final del Proyecto Promoviendo EL Empoderamiento Económico De La Asociación De Mujeres Emprendedoras De La Parroquia San Plácido

| | | | | |
|---------------|---|--|--|-----------------------|
| 18/12/2018 | Mayra Ostaiza | Responsable de Administración y producción | AAME | Entrevista individual |
| 18/12/2018 | Manuela Basurto | Responsable de Comercialización | AAME | Entrevista individual |
| 18/12/2018 | Clara Almeida | Presidenta | AAME | Entrevista individual |
| 19/12/2018 | Se incluye en anexo 1. Resultados de visita a territorio Lista de Registro de las 7 participantes | | Fundación Río Manta | Grupo Focal |
| | | | Asociación de Mujeres “La Solidaridad” de Poza Honda | |
| | | | Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) | |
| 19/12/2018 | Se incluye en anexo 1 lista de Registro de los participantes | | AAME | Grupo Focal |
| 18-19/12/2019 | Miguel Cedeño | Coordinador local | Maquita Cushunchic (Portoviejo) | Entrevista Grupal |
| 18-19/12/2019 | Euclides Pilay | Coordinador Territorial | Maquita Cushunchic (Portoviejo) | |
| 08/01/2019 | Orquidea Chicaiza | Coordinadora del proyecto | Maquita Cushunchic (Quito) | Entrevista Virtual |

En el caso del GAD San Plácido se realizó la entrevista con el Presidente encargado y el vocal de vialidad, Maquita tiene un convenio con el GAD de San Plácido con duración de 2 años (2018-2020) que se ha encaminado para talleres y capacitación en temas económico-productivos. Mencionan que se ha mejorado la vía de acceso, fue un resultado por la petición de Maquita y AAME, se entregó obra alrededor de junio de 2018, petición hecha en 2017. También se remodeló el parque que está adjunto. El GAD Parroquial si busca dinamizar la economía y soluciones, por ello la alianza con Maquita, ya que directamente no tienen competencias. En el caso de las mujeres se busca la sostenibilidad, por ejemplo las mujeres emprendedoras tienen el “cacao”; dan cursos de manualidades navideñas con otras mujeres, y se ha hecho con otros temas como bisutería, pastelería. “Maquita les vende una imagen, nosotros les vendemos una imagen”. Busca que todo se ha dado sea a beneficio de las comunidades.

Quien ha estado al frente de Maquita, ha hecho un buen trabajo, talleres con los 5 vocales, la relación es buena con Maquita. Ha aumentado asistencia con talleres de cadena de valor, se convoca en forma general, y tiene asistencia de 15 personas. Consideran que las mujeres han mejorado el producto, la infraestructura, la comercialización. Y les ha permitido ver que “si se puede”, que a pesar de que las mujeres tienen diferentes roles, con cierto apoyo e incentivos las mujeres si pueden. También les ha permitido visualizar la posibilidad de relaciones inter-institucionales para trabajar en temas económicos productivos.

Al inicio las Mujeres no creían en si mismas, pero con la orientación técnica de Maquita (Miguel Cedeño), no era una fundación cualquiera, pues han logrado bastantes cosas. Esto ha ido cambiando, y ha aportado a la participación ciudadana, al ver que si se puede, ha aumentado la participación en la planificación de presupuesto participativo, las mujeres participan incentivando a la comunidad. La participación de las mujeres ha sido excelente, se ha notado en que las mujeres participan de diferentes áreas y muestran preparación para diversos temas.

Consideran que fue más fácil que las mujeres tenían personería jurídica y eso hizo más fácil trabajar con las mujeres.

En cuanto a tomar en cuenta la necesidad local, se dieron cuenta que lo más sostenible era el “cacao”. Se podría incluir temas como los cítricos, aguacate, caña gadúa, tagua; pensando en mujeres, ven alguno prioritario? “En el caso de las mujeres cualquier producto está bien, ellas trabajan más fuerte que los hombres”. Se ve mejora en la calidad de vida, “cuando comenzaron, antes no tenían una tostadora, ahora la tienen, no tenían

escritorio, ahora lo tienen”. También se ha contribuido a posicionamiento de Maquita y de GAD Parroquial; se ha visto el surgimiento de liderazgos en la asociación.

Si piensa que se han dado resultados equitativos, que se pueden ver en los talleres, han trabajado como dos años con Maquita. Si contribuye al empoderamiento económico, con infraestructura, equipamiento, calidad de vida, liderazgo. “Este efecto es fluido”. Las mujeres han contribuido para que sea sostenible no solo para el sector, ya no solo es la comunidad del Progreso.

Como riesgo de sostenibilidad, ven el machismo, que los hombres no permita a las mujeres a seguir funcionando o la falta de tiempo. También la relación del GAD, se hará cambio en mayo 2019. No saben cual será la relación con el GAD después. El mayor aporte del GAD ha sido “saber escuchar” a ellas, a Maquita, y que les ha permitido como GAD elevar y buscar estrategias para solucionar problemas de la parroquia.

Como desafío es convencer a los hombres, y que ellos difundan que las mujeres no están perdiendo el tiempo, están produciendo. El desafío es sostenerse en el tiempo, y ser más estratégico en saber vender el producto.

Recomendaciones

- Maquita siga trabajando con el GAD.
- Tener una mirada de cómo sostener el trabajo a la parroquia como tal. Por ejemplo en la tranca impulsar la cadena de valor de cítricos.
- “La experiencia hace la diferencia”. Se debe mantener la asistencia de Maquita de manera sostenible, que ya cubre una necesidad del grupo de mujeres.

AAME (18.12.2018)

Mayra Ostaiza – Ha estado 8 años en la Asociación, la asociación tiene 10 años. La planta de producción de derivados, empezaron 7, luego por el tema de Superintendencia Economía Popular Solidaria, subieron a 20. El MIPRO, necesitaba un local adecuado, obligaba a las buenas prácticas de Manufactura, al inicio fueron una asociación de Hombres Productores de Cacao, de ahí se formó una rama de mujeres – con las esposas de productores. Como Maquita ya trabajaba con productores. Ellas hacían el producto a mano.

Hacen entre 600-800 unidades en promedio al mes. No producen todos los días, Producen entre 70-100 al día. Y lo hacen en 5 horas todo. “Las señoras están encantadas,

así ni sufren”. Las mujeres ganan por producir 10 dólares al día. 1.05 y 1.50 en venta. Han tenido un gran cambio, era algo que no había, no pensaban que otra ONG estaba pensando en algo así, han recibido mucha ayuda, recursos. El objetivo ha sido tener una mensualidad, salir de su casa con una justificación y que no haya migración. Su objetivo es tener un mercado, que venga un camión y lleve el proyecto, son una serie de requisitos.

Si se han alcanzado, no al 100%, un 75%, porque aún falta, la cadena para poder llegar a entregar el producto es fuerte, les piden entregar el cartón con etiquetas e información, el producto ya tiene etiquetado. Que se transporte en frío el producto.

Han estado en ruedas de negocios, ferias. Piden varios requisitos, no ha sido fácil, pero tampoco imposible. Si tienen mercado local. Lo más difícil es el transporte en frío. Por ejemplo pueden entregar a Tía. Lo mejor que tiene el producto es la garantía de calidad, ya que está estandarizado. “Lo reciben a ojo cerrado”.

El proyecto necesitaba como un embudo para envasado automático. Se reduciría potencial de contaminación, se derrama el producto. Es como una maquinaria aparte. Sin embargo si se diera una revisión de ARCSA podría observarse el envasado a mano. El ARCSA, les hizo una revisión para adecuaciones. Tiene permiso de adecuaciones, tienen registro sanitario, y permiso de funcionamiento.

Les capacitaron en temas de violencia de género, fue una sorpresa. Han hecho intercambio de experiencias, visitas a otros lugares, charlas con otras personas. Han aprovechado espacio para venta de producto.

Como contribución no esperada, se complementan productos, comparten espacios, con otras mujeres con el manjar de leche, jugo de naranja (Junín) y de maní (Poza Honda) apoyadas por Maquita. No se previó la variación de provisión de leche. Cuando empezaron había suficiente cantidad, pero ya han ido viendo diferentes proveedores. El precio de la leche es de 0.70 USD. El costo de producción (incluyendo empaque) es 0.72 USD, Ganan 0.33 USD. Un litro produce 2 tarrinas de 250 gr.(por tarrina el costo de leche es 0.35 USD). No han costado técnico de maquinaria, durante el proyecto apoyaba con contratación de técnico. Al principio tenían problemas de funcionamiento con la maquinaria.

Lo que ganan invierten en temas de la casa, en la educación, en alimentación, vestimenta. Los ingresos han aumentado en promedio de las socias. La que más vende se hace 45 - 75 USD mensual por ganancia de venta, y además lo que gana por producir (20 -30 USD). También producen otras cosas como rompopé, dulces. De las 17, dos son varones(uno

es productor de leche, y uno es de ventas). Producen a veces menos de la capacidad de la maquina (250 unidades), pueden producir 70-100 unidades al día , y está listo en 5 horas todo, dejando limpio y empaquetando. El problema es la escasez de leche, porque no hay suficiente pasto en verano, ahora que viene el invierno ya debe mejorar la producción de leche. Precio Unidad para asociación es 1.05 y vende 1.5 o más considerando otros gastos como movilización de vendedoras, por ejemplo quien entrega en Manta. Esto representa un gran cambio, tuvieron la suerte de obtener estos recursos.

Si siente que ha sido equitativo, busca como administradora que todas se beneficien, están contentas, “pero no contentísimas; son madres de familia, no pueden estar 100% dedicándose”, generalmente trabajan medio tiempo, o en la mañana o en la tarde; tienen otras actividades, tienen sus fincas. Son 2 o 3 que tienen niños pequeños. Otra provee de leche, hace queso en su casa. Algunas quejas son que a veces no les llaman. Pero a veces tienen problemas de señal, y no logran coordinarse con algunas. Generalmente se acercan a la asociación y así se coordinan. Se ajustan en base a quien pueda trabajar, algunas puedan trabajar en la mañana o en la tarde. Se organizan en base a quien esté disponible, y de sus horarios, entonces les avisa en la víspera. Se trata de distribuir el trabajo para quienes puedan. En época de navidad han trabajado toda la semana. Si alguien está enferma se les acomoda horarios, se le puede dar dos día seguidos. En promedio semanal trabajan dos o tres días. Dependiendo de la temporada.

Si se ha contribuido al empoderamiento, no creían que las mujeres iban a crecer, “que solo andaban andando”. Hicieron un muro, con la ganancia (y les criticaron los técnicos por gastarse las ganancias en el muro), se pidió a GAD Parroquial que les ayude con una cubierta, y como hace tres semanas (inicios de diciembre), les dieron cubierta, que fue solicitada al GAD parroquial para poder vender sus productos. Han hecho su propia gestión, han reinvertido sus ganancias. Ven que ha cambiado bastante su relación con comunidad, ya no son solo amas de casa, sino que tienen su emprendimiento, y ven como una fuente de trabajo potencial, tanto como socias (pero primero revisando el reglamento interno, si están de acuerdo) o como vendedoras. Son 4 que son solo vendedoras. Las que se han querido son jóvenes, algunas son madres solteras, no tienen todo el tiempo. Cuando logran su ganancia ya se convencen.

Qué hubiese hecho diferente? Hay chicos que quieren hacer la tesis en la universidad, hay universidades que tienen las ganas de apoyar, y como que no se han dado conocer ni han solicitado una mano. Como en temas de mejoramiento de infraestructura, en el logo. La relación con el GAD ha sido cercana, han tenido reuniones, siempre van; saben que tienen derecho a solicitar cosas. Las capacitaciones han sido útiles, han mejorado su

forma de relacionarse y de manejar conflictos, también ha mejorado mucho en el manejo de las cuentas, si tienen una contadora, que ha ayudado ha mejorar el manejo de cuentas. Han dado de liderazgo, plan de trabajo, y los de tecnificación.

También le ha ayudado en el tema de género, ahora ya da espacio para comprender mejor a su familia dar espacio para diálogo, en la asociación se desmotivaban a ratos, pero ahora manejan todo en reunión, para poder tratar los temas que no les gustan. El proyecto de Bilbao es el primer proyecto que tienen. La asociación tiene 10 años, la planta de producción de derivados tiene 8 años, al inicio alquilaban el espacio, después iban a las ferias. Iniciaron con 7 mujeres, algunas mujeres se fueron enfermando, subieron a 10 que se quedaron como 4 años, por la superintendencia Economía Popular y Solidaria crecieron a 20, ahora son 28, 2 varones y el resto son mujeres. Hace poco se incorporaron los hombres. (que harán con el nombre Asociación?). Aún están pensando qué hacer porque al final crecen. EL MIPRO les hizo visita, y obligaba que el lugar sea adecuado para cumplir con BPM, y en base a eso conversaron con MAQUITA para el apoyo, siempre han apoyado para la comercialización de cacao, apoyaba a productores, surge a raíz de Asociación de Productores de CACAO, y se crea esta rama con las esposas, hijos de productores. FUNDES trabajaba con GAD Parroquial apoyó con horno, mesa, casi no estaba en el tema de emprendimiento.

Que hizo que trabajen en manjar de leche? Por exigencia de MIPRO, que debían adecuar espacio para producir, bajo petición a Maquita que consiguieron un proyecto con Bilbao, entonces les apoyaron para el proceso de obtención de certificación BPM. Se dejaron guiar, les han comprado varias cosas. No conocían que la leche podía tener mastitis, bacterias, infecciones. Con la capacitación ahora entienden y pueden adquirir leche segura (no compran a todo el mundo, miden la leche para ver si tiene mastitis, o trae agua con los equipos), lograron tener el equipo de medición y producción, antes el producto se les dañaba en un mes o 15 días, no sabían que el manjar tiene que estar a 4 grados. Entendieron que es una cadena, y es un proceso más largo. La administradora también es responsable de producción, declara que si y no es responsable, pero más si. Si le ha tocado producir sola, acompañada, manejar la maquinaria no es fácil, hay que hacerlo con cuidado. No sabe si es suficiente o no el que ella esté a cargo de producción. Les sorprende la cantidad que logran, que a mano no lo hubiese logrado. El manjar le gusta a la gente, tiene distribución a tiendas cercanas, o llevan a manta. Entregan un producto seguro. Se les facilita el trabajo con las maquinaria.

Como la cadena es larga consideran que podrían tener codificadora para el código de barras, lo difícil es su capital social, poco a poco van invirtiendo, con lo del muro se

quedaron sin dinero. Si les han ofrecido crédito, pero trabajar para pagar a otros no les parece. Las capacitaciones fueron para todas, pero no todas están preparadas, tienen miedo a las máquinas. Hasta ahora si están cumpliendo con los estándares y normativas. La estrategia de comercialización es darlo a probar, y llevan de 2-3 tarrinas.

Los controles de ejecución y presupuestarios, cada 15 días, revisaban avance. De lo de manjar si han cumplido, si cree que se han cumplido. (no es claro si conocen o no el marco del proyecto). Se alargó proceso de acompañamiento de las técnicas de buenas prácticas de manufactura, y las visitas de técnicos porque la maquinaria no funcionaba. Por ejemplo, el almacenador de leche no enfrió la leche, entonces estos fueron costos no esperados que afectaron en otras actividades de proyecto.

Tienen seguimiento contable, una contadora. Aún no está incorporado el seguimiento a su plan de trabajo, tienen uno, pero aún no lo cumplen. Se han pasado en capacitaciones, talleres, en reuniones, necesitan aún más acompañamiento técnico, se olvidan, tienen manuales, pero no todas leen, es más la práctica que requieren para afianzar los conocimientos técnicos. Aún las miembros de la Asociación no están preparadas.

Los desafíos de género si se contemplaron, pero la enseñanza debería incluirse como materia en las escuelas. En las capacitaciones se fueron involucrando a hombres después. Considera que más que diferencias es la actitud, al inicio hicieron una ficha personal de las mujeres. A ninguna les dijeron que no podían. Pero si hay personas que no pueden leer, el compromiso de las mujeres no es a tiempo completo.

Los técnicos no son locales, entonces si se dañaba algo tenían que esperar, debían hacer el manjar de leche a mano, para que no se dañe la leche hasta que venga el técnico. Unas 2 veces perdieron la leche. Si requerirían este acompañamiento técnico local.

Lección aprendida, una vez le tocó trabajar sola, y tienen un guardafrío, pero se echó a perder, entonces debe tener alguien más que sepa. Sería bueno vincular a jóvenes en las capacitaciones, es solo de mujeres, y a veces necesitan hombres para mover tanques, el equipo es pesado. El proyecto debe ser de hombres y mujeres. Han recibido cursos de computación, pero más han asistido los hijos.

Manuela Basurto (comercialización)

Al inicio era muy temerosa, le daba vergüenza, pero con la capacitación le enseñan a hablar, el tema de la violencia, todos los temas le han ayudado. Una licenciada le decían “Mujeres caminen, no estén criando pollos, chanchos, salgan” vende a través de su hija

que trabaja en una fábrica en Manta. “Ya no tengo vergüenza, así es cuando uno está y no puede”. Si lleva 50 manjares se gana 25 USD. En un mes se gana alrededor de 200 USD. Pararon venta en diciembre en fábrica porque cierran contratos con el personal, pero en enero retoman. Les gusta mucho el manjar. Es un manjar que no tiene harina, arroz. Ya va extendiendo con su familia, que llevan a Chone, Portoviejo. Les da una comisión. Ellas venden a 2 USD.

Los resultados del proyecto son muy buenos, ahora quiere la maquina de procesar cacao. Hacen rompopé, hacen dulces. Considera que todo lo que dio el proyecto es importante. A veces las mujeres no quieren trabajar porque solo quieren ir a ganar desde el inicio. La distancia, las salidas, le ha resultado difícil, sale 1 o 1h30 caminando, cuando no hay carros. Ya cuando lleva producto, se va en carro. Va vendiendo en el camino, lleva a mano en fundas el producto. Antes pasaba en su casa.

La máquina de cacao que permita procesarlo hubiese sido buena. El objetivo de proyecto era para mejorar los ingresos de las mujeres, si les ha ayudado a mejorar su economía, todo han mejorado. Ella trabaja más en ventas. Se paga a quien trabaja, se trabaja 2 o 3 veces a la semana, si hay trabajo se trabaja toda la semana, pero se busca que todas puedan tener ingresos ganando. Sus ingresos, sirven para la comida. Tiene apoyo de su esposo, no es un problema que trabaje. Ha mejorado su relación en la familia, tienen más tranquilidad ya que el marido no tiene un trabajo seguro.

No cree que puede trabajar con las maquinas solas, ya no le da miedo, cree que necesita fuerza y valentía para trabajar sola en el proceso de producción. Después cree que puede hacerlo, al comienzo es siempre difícil. Piensa que deberían exportar, ahí sí podrían tener más ingresos. Dice a las que vende, “que aproveche ahorita, porque después el manjar ya no lo van a vender sino lo van a mandar a otro país”.

Ha aprendido autoestima para poder vender, a través de las capacitaciones, salidas. (hace referencia a capacitaciones anteriores al proyecto). Vende a la gente que va pasando. Le piden galletas, para comer con el manjar. Cree que las mujeres para poder vender, deben dejar el temor, y tomar la decisión nada más. Ella vende a crédito en Manta. Para mejorar la comercialización sería que les ayuden a vender, exportar.

Para vender en lo local, que más mujeres vendan. Trabajan alrededor de 3 mujeres, poco a poco van, pero no quieren vender. La feria sirve para darse a conocer. Todo es importante.

Como recomendación apoyar para exportar el producto. Necesitan capacitación en todo, pero más en el proceso de producción manejo de equipo.

Clara Almeida (presidenta AAME)

Desde el 2005, Es presidenta desde 2016, el cambio es cada dos años, se hace en febrero cambio. Ha aprendido la responsabilidad y el servicio que se requiere para ser líder. Dedicarse más de lleno. Si considera que se alcanzaron los proyectos, fue muy importante para mejorar sus condiciones, el trabajar el manualmente era muy duro, difícil para su salud, la temperatura, tiempo, ha mejorado muchísimo. Las ayuda a enfocarse más. Quizá algunas cosas son más importantes que las otras, pero Todas las cosas han sido útiles, han logrado maquinaria, kit de laboratorio para el análisis de la leche, tenían dificultad en saber con qué leche estaban trabajando, sienten que pueden estar seguras de la calidad. La capacitación más importante ha sido en BPM. En temas de género les ha aportado en mucho, hay cosas que no tenía conocimiento, porque se dedicaban a la casa, han aprendido mucho. Si cree que hay un cambio en su vida, la situación en la que trabajaban eran duras. Ahora es muy distinto. Ahora tienen un poco más de ingresos. Trabajan menos tiempo.

No se dio nada fuera de lo planificado en el proyecto. Cree que si ha aumentado la calidad de vida de las beneficiarias. Pueden vender, gana un porcentaje de la venta, pueden contribuir para los niños, el hogar. Comida, algo que le haga falta. Si vende el producto, pero bajo pedidos, no mucha cantidad. Cree que si fue equitativo, y no hay conflicto entre las mujeres y que ha contribuido a las mujeres y comunidad. Más capacitación no está demás, en gestión y liderazgo. La capacitación en liderazgo le ha ayudado a ser más responsable. Lo más difícil fue el manejo de las máquinas, no se sienten seguras. Creen que necesitaría más tiempo el proyecto, más capacitaciones, ha habido desperfectos en las maquinas, y no han podido usarlas tanto. Cree que no se requiere otros actores, como exportadores de cacao. Mezclan manjar con chocolate, pero el principal es el manjar natural.

Cómo se diseñó el proyecto para trabajar con este tema? Ya elaboraban manualmente, en vista de que era un producto comerciable, Maquita, el espacio es de Maquita. (no tiene mucho conocimiento sobre quien es propietario del espacio, ni como se dio la relación con el proyecto) Antes empaquetaban el manjar en frascos de vidrio, y salía un poco caro, y vieron la posibilidad de entregar a Tía, pero tenían que cumplir algunos requisitos. Aún deben mejorar los envases (ya está encaminado), no se le ocurre que otra cosa se podría mejorar del proceso.

Si considera que todas las mujeres pueden manejar las maquinas, y cuentan con las certificaciones como emprendimiento. Si cuentan con una estrategia, “si producimos menos ganamos menos, si producimos más, ganamos más”. Han hecho intercambio de productos con las productoras de maní y jugo de naranja. Están viendo hacer alianza con los productores de manía, que también producen leche.

No está al tanto de los controles presupuestarios y de ejecución, está la administradora quien sabe. Su rol es involucrarse en varias cosas, piensa que se va a involucrar en la producción. Si se hicieron cambios en los detalles de infraestructura.

Recomendación

Planificar desde el inicio el trabajo de la infraestructura que a veces es más un tema de los constructores. Trabajar más en cómo conseguir la materia prima, no es un problema tan serio (hay como 2 meses de escasez de pasto). El manjar dura 4 meses, dependiendo.

Visita Planta -Proceso de Producción

Mercedes Pilco CEBYSUR-empresa asesora en proceso de producciónn

El proceso se revisó con los proveedores, se dio capacitación PCH, BPM, el proceso, control de registro, como llevar contabilidad internamente, reformulación, como deben recibir a personal externo, como deben operar el personal dentro de la planta. Empezó en noviembre 2017. Si bien no ha sido tan desafiante, algo que ha requerido más trabajo es la práctica, y ajustar los hábitos de las mujeres en relación al proceso anterior. También la variabilidad de la cantidad de materia prima. Se capacitaron 3 meses, a los 5 meses ya empezaron a implementar PCH.

Lo que más les da miedo a las mujeres es el caldero atrás de la planta, y les da miedo. También, les explotó una marmita años atrás en las antiguas instalaciones, probablemente debido a que no tenía agua y siguió hirviendo. Al final se entregarán los manuales a Maquita. Tienen un libro de registro resumen de PCH, equipos, utensillos, visitas, control de plagas, control de procesos, control de calidad, para controlar y trazabilidad de la producción. Saben como llenarla, todas saben llenarlo, deben rotar. Falta un poquito de precisión para el llenado, pues son varias fichas. Sin embargo, esto les permite poder controlar y hacer seguimiento sobre las responsabilidad de calidad y cualquier falla en el proceso de producción.

Mantienen muestras de cada lote de producción para observar hasta cuando dura el producto, y evidenciar cualquier posible problema de calidad, o tener el respaldo de la calidad del lote en caso de cualquier reclamo.

Han tenido la colaboración y participación de las mujeres socias en las capacitaciones, se ha capacitado en prácticas correctas de higiene. Asesoraron en Notificación sanitaria, fórmula del proceso. El producto clave es el manjar. Se debe calificar materia prima, el personal debe estar 100% capacitado. Entran y se equipan con vestimenta de protección. El equipo de laboratorio con mesón miden densidad, acidez, mastitis (bacteria muy perjudicial) reductasa, para verificar las calidad del proceso del ordeño. Una vez verificada la leche puede pasar a la zona de almacenamiento donde se puede mantener hasta 3 días en refrigeración. Se transporta la leche en bidones, y se les recomienda que utilicen un cinturón para proteger la espalda. De la tina puede pasar la leche con manguera.

En la mesa en la que se cuenta con todos los equipos para verificar la calidad de la leche. La duración de la marmita es de 2h30 -3h puede estar listo el manjar (leche, azúcar, pectina). Incluyeron en el camino un regulador de temperatura, si se pone a 120 grados máximo, permite controlar la misma. Si se les ha quemado el producto. Se recomienda usar hasta 200 litros, pero la capacidad es de 250, lo mínimo es de 30-50 litros sino es un desperdicio, ya que el producto se va pegando a las paredes de la marmita. El equipo tiene dos marmitas, una de 250 y otra de 150 litros. El equipo debe ser de acero inoxidable, la paleta que tenía era mezclado, entonces se tuvo que cambiar. Hay partes del equipo que muestran leve oxidación.

Cuando está listo el producto, sacan con los baldes. Se sugiere para el proceso tres personas, es pesado para colocar el manjar, en baldes, esto es un proceso que se lo debe hacer rápido sino se enfría el manjar y se vuelve vizcoso, y grumoso y ya no se logra la forma y consistencia en el envase. Se deja en reposo para luego proceder al etiquetado. El etiquetado se puede poner cuando se lo va a despachar o cuando se lo produce. Una vez listo pasa al refrigerado. Los manjares se colocan en el refrigerador, se ubican lo más abajo deben salir primero.

Se debe mantener la cadena fría para no adulterar el producto. Si se abre el producto y se vuelve a cerrar, entonces se contamina. Para llevar el producto deben llevar con refrigerante. El producto puede durar un año sellado y en refrigeración. Mientras más sólido sea se concentra el calcio del manjar. La asesora nota mucha mejoría vs. Al proceso anterior.

Recomendaciones

Se refuerce capacitación, y que sea continua, unas dos charlas al mes. Que logren actualizarse, como llenar los registros. Se recomienda mantenimiento constante de la maquinaria/equipos.

Lecciones Aprendidas

- Les ha permitido abrir su campo de acción a una nueva área, y región geográfica.
- Se requiere invertir más en equipo como la envasadora. Instalar una cámara fría, si aumentan producción.

Equipo técnico local Maquita (18-19.12.2018)

Miguel Cedeño (Coordinador Asociativo)

Para visibilizar el trabajo ante autoridades locales, sensibilización en temas de género, procesos para desaprender conceptos preconcebidos como el machismo, se aporta a la independencia económica de la mujer, que generalmente está sujeta al marido, si ha contribuido a los objetivos del proyecto. Quedan retos, falta más empuje en las mujeres, asumir el liderazgo y confianza en sí mismas. Querían romper la dependencia económica de las mujeres. como límite que tenían las mujeres, tenían ventas, pero faltaba el diseño de la marca, registro sanitario, y estándares de calidad en su producto, desde el desarrollo personal aumentar niveles de autoestima, reducir dependencia económica, y reducir la movilidad por falta de oportunidades locales.

El proyecto si ha respondido a estas necesidades, siguen los retos en cuanto a capacidades, dar el salto a la visión empresarial de las mujeres. Si se han ido logrando los objetivos del proyecto, si se han generado capacidades, por ejemplo de manera más integral es el caso de la administradora (Mayra Ostaiza), en la presidenta aunque sea más lentamente y en Manuela que está clara en su rol de ventas.

Que se requiere para sostenibilidad. El gran aporte ha sido el desarrollo de capacidades en liderazgo enfocado a la gestión, incidencia con actores locales (como GAD) y los procesos de producción. Se construyeron módulos, en base a una propuesta de capacitación. Se dieron 2 días de capacitación para 4 módulos, y 2 módulos de refuerzo. Hasta mayo hicieron 3 módulos. En incidencia lograron presentar propuestas para gestión de recursos de mejoramiento en infraestructura (cubierta, que fue entregada), y la

que aún está pendiente es de mejorar el piso. También utilizar los espacios de participación. **Qué tema sería clave para incidir en lo público para mejorar el empoderamiento económico?** Incluir perspectiva de género en el presupuesto en las mujeres, procesos de sensibilización relación hombre-mujer, la mujer no puede cumplir su rol de liderazgo, no se ha sensibilizado a su compañera. Mejorar estas condiciones que no son obras, si ellas no superan ese “cargó de consciencia”, pues siente que su pareja les “ayudan” para que ellas puedan surgir, en vez de entenderlo como corresponsabilidad. Si no se supera esto, es difícil que la mujer se pueda centrar en su emprendimiento. También buscar alianzas para espacios de promoción, pero también de venta. Si bien han logrado generar con este gobierno local estos espacios, la parroquia aún no logra un posicionamiento local, por ejemplo Santa Ana, ya tiene el “hecho en Santa Ana”. **Se ve oportunidad de incidir en la relación con proveedores y clientes?** Alianzas de responsabilidad local para incidir con los productores de leche y con los grandes compradores, por ejemplo negociar con proveedores y cliente no concentrar la venta de leche fuera, flexibilizar las condiciones de compra de los productos? Lo ven viable, ven que es un proceso largo, pueden ver la oportunidad de nuevos GAD parroquiales (OBS. Evaluadora puede ser una oportunidad para balancear los poderes de mercado) también “puede servir para valorar lo nuestro”.

Se ha planteado para el 2019 que las socias también sean proveedoras de materia prima como incorporar la producción de leche y carne para las mujeres. Se debe también pensar en una estrategia de comercialización.

Maquita está trabajando en la idea “Portoviejo ciudad de comercio justo”. Si se puede vincular además con otras instituciones acciones post proyecto que permitan sostener y avanzar más allá del proyecto, como el IEPS, ARCSA.

Los actores que se han ido involucrando ha sido para temas específicos del proceso de mejoramiento como el MIPRO con un checklist de BPM, el ARCSA, el IEPS, etc. Tal vez faltó un poco más de involucramiento con el MAG, pero el tema de ganadería. Tal vez se debió involucrar más al GAD de Portoviejo por el tema de mercado y marca. En la primera fase, Visión Mundial acompañó con movilización y espacios de capacitación. Tal vez se debe fortalecer el intercambio de productos para promoción mutua, que se haga más periódico. Hay un acuerdo no firmado de apoyar y fortalecer el posicionamiento de los productos de las asociaciones de mujeres como de Poza Honda, Junin.

Lo que hubiese sido relevante incluir para sostenibilidad del proyecto

Euclides Pilay (Coordinador Territorial)

Si se ha logrado los objetivos del proyecto, se ha logrado la integración del grupo de mujeres. El proyecto les da un direccionamiento, y se provoca una claridad de hacia dónde van, no solo un modelo de negocio, pero también se establecen roles en la organización e instrumentos para registros. Se podría decir que se ha logrado entre 7-8 sobre 10. Sería 10 si hubiese completa armonía y sinergia, pero ahora lo que se tiene es una cancha marcada. Se definió en el proyecto que tenían que ser 30 mujeres, empezaron, pero se fueron saliendo, seguramente algunas no encontraron las respuestas que buscaban, las que se han quedado son las perseverantes, las que están recibiendo la respuesta que necesitan. Se debería potenciar a la administradora de la AAME (Mayra Ostaiza), si se van cambiando a las mujeres, los procesos no se sostienen. Clara también va aprendiendo, pero se debe bonificar, si no hay ingresos por más capacitación no funciona. Ahora van y asisten a los GAD, saben que tienen que participar, ya saben que no solamente es la carta. Ya saben los requisitos cuando presentan alguna cosa. Ya han logrado “foguearse”. Tienen que seguir avanzando en la concienciación de los derechos, no desde la información sino una internalización de los mismos. Los talleres han logrado preparar y sensibilizar para que se dé el camino para su posicionamiento.

En el tema técnico, ya cuentan con su marca “dulce encanto”, que ha sido un proceso de discusión con un técnico que les asesoró. A diferencia de su marca anterior “mamá Trini” que había sido copiado por internet. Hay una cartera de clientes en lo local.

Para los más de hacer manjar se necesita esto”, entre un 60-65% comprenden que la parte técnica, y la tecnificación es importante. Comprender la secuencia del proceso, es lo que les cuesta a las mujeres. Hay un gran avance. Por ejemplo llevar el registro en la planta “ha costado muelas”, pero ya lo están haciendo.

Considera que incluir a algunas familias con 1-2 vacas para que provean la leche, y serviría para un doble ingreso. Las mujeres si tienen sus terrenos, y se requería un poco de orientación. En cuanto al mercado, queda marcado el terreno, pero es complejo llegar a las grandes cadenas, si el producto no tiene una alta rotación, la relación es compleja en cuanto a manejo de perchas (mandan a la última percha si el producto no tiene suficiente rotación y ahí pueden caducar) y representa pérdidas, o recepción de productos, devolución de productos. Hay potencial en panaderías, porque consumen bastante manjar. También tienen el desafío de promoción por redes sociales, (el acceso a internet no es tan bueno). Hay grupos de aproximadamente de 200 emprendedores. En el espacio

de Maquita, necesitaría una línea fría para poder promocionar productos como el manjar. Cadenas como tía si están abiertas y han extendido en muchas líneas sus productos, entonces percibe que si se reúnen no van a decir que no, pero requeriría una gestión de su producto en las perchas de la cadena.

Es un desafío y a la vez una oportunidad las redes sociales. Las mujeres por ahora se informan a través de Maquita, sobre los eventos, ferias que se generan a través de los grupos de emprendedores. Las mujeres tienen problemas de movilización y distancia.

En incidir en público ya están como Maquita buscando espacio para emprendedores en el marco de EPS. Cual sería la particularidad o incidencia en tema de empoderamiento a mujeres? Se podría hacer por ordenanza el reconocerles un espacio local para su comercialización, y que incorpore promoción y acompañamiento, que refleje un plan integral.

Si se considera que el proyecto está beneficiando equitativamente, además del equipamiento y tecnificación, los “talleres han sido abiertos para todas inclusive familias” (Ejemplo Consultora: por ejemplo reconocer un bono adicional para las mujeres que viven más lejanas, que tienen que caminar entre 1-1h30 para llegar a la planta). Se refleja en el caso de Mayra Ostaiza la administradora? Ella es la que gana más por diferentes actividades, a pesar que no creen que refleja todo el trabajo, pues se desenvuelve en todos los ámbitos. Si bien las ganancias tampoco son altas, se ve por ejemplo a Manuela su satisfacción de sus ingresos. Al final se les dará un kit para ventas que incluya gorro, camiseta, y cooler para su identidad.

Consideran que el proyecto si contribuye al empoderamiento económico de las mujeres y su comunidades. Por otro lado se hizo la socialización y compromiso a una carta de respaldo del proyecto, aunque formalmente no se evaluaron las capacidades de las entidades participantes en el proyecto.

Si se ha logrado una sensibilización, todavía no se puede hablar de un proceso más transformador, aunque el proceso no se trunca con el proyecto, buscan complementariedad con otros actores para seguir avanzando en el desarrollo de la organización y de las mismas personas. Ahora lo que queda es hablar de mercado, ventas, ya hablar de infraestructura ya no sería aplicable. Mientras tanto con fondos de Maquita mantendrá apoyo puntual y seguimiento, pensando en cómo seguir fortaleciendo el tema de género e incidencia.

Talvez se debió involucrar más al GAD de Portoviejo. Lo que hubiese sido relevante incluir para sostenibilidad del proyecto, integrar mejor las experiencias de la asociación de las mujeres desde el inicio, para una visión más completa y pragmática de la ejecución del proyecto. Los espacios de intercambio si han sido enriquecedores, pero sirvió hacerlo con una facilitadora. No se da mucho el espacio de compartido de reflexión interna, autocrítica, y una mirada grupal para resolver cosas, y de compartir responsabilidades.

Aún queda de la mejora del proceso de producción, que se aplique consistentemente la fórmula que ya se definió. A veces varían en detalles como la cocción, o las medidas de ingredientes. Por ejemplo aceleraban la cocción, esto se ha ido solucionando, porque ya se incluyó un sensor. A veces juegan un poco con las medidas, pero en el proceso se pueden equivocar. Quien supervisa es Mayra Ostaiza, está atenta, pero si se pueden descuidar. No se realiza un análisis de producto terminado, solo se separa una muestra por el lote para vigilar su duración. Aún falta un dosificador de viscoso (para no envasar a mano).

Se debe aún lograr que todas manejen los equipos, actualmente se está cumpliendo con las PCH. Si cuentan con una estrategia de comercialización, participan en ferias, no tienen convenios ni alianzas.

En cuanto a ajustes se aumentaron módulos en el tema asociativo; en infraestructura se mantuvo lo planificado. No fueron necesarios ajustes. Para monitoreo y evaluación, se participó en las asambleas de la Asociación, y las reuniones de la RED que se discuten todos los temas de avances de intervención en el territorio. Eso permite un seguimiento. También se hace seguimiento administrativo-contable cada mes desde que empezó a producir la planta. Con Maquita Central se hace reuniones virtuales para avances generalmente cada mes al inicio, después cada 3 meses con los financistas y se daba retroalimentación. Se han realizado informes semestrales al financista.

El mayor retraso fue la adecuación de infraestructura, porque estaban esperando la asesoría de ARCSA, si tuvieron demora. Fueron una vez y no se concretó la visita, luego se hizo la pre-inspección para asegurarse que las adecuaciones no se tengan que modificar después. También se dieron modificaciones al equipo que no estaban contempladas como el *sacómetro* para controlar la temperatura.

Euclides Pilay, Miguel Cedeño

Hubiese sido importante un asesor que ya produce el manjar industrialmente? Si hubiese sido importante para poder ir generando la confianza de que lo están haciendo bien.

Además para tener puntos de referencia de si lo están haciendo bien o no, cómo validar el trabajo, de si el equipo es el correcto o no, etc. Para el equipo si ha sido un proceso de aprendizaje que generó incluso conflictos. Por ejemplo a pesar de la estandarización de la fórmula que se hacen modificaciones a veces y alteran el sabor, consistencia del producto. Si se pidió expertos para validar los procesos de entrega de equipos, asesoría, etc.

En cuanto a si los indicadores son relevantes y coherentes en relación de los objetivos del proyecto. Considera que si había un brecha grande en los volúmenes de producción, que iba de ir de un menos, a un más. Considera que los temas de incidencia son procesos más largos, y que tiene un límite la capacitación, porque independientemente de la capacitación no se sabe como va a influir esa capacitación en las mujeres, por ejemplo en los temas de género.

No se han tomado en cuenta otros factores de desigualdad, el mecanismo más efectivo para incluir la perspectiva de género, se dieron espacios de reflexión y de análisis de la realidad familiar. En las reuniones con algunas socias, como las asambleas, y permitía esta sensibilización, temas como la comunicación, relaciones con hijos y pareja, y logra tocarles más, y se logra mayor apertura y generar confianza, posibilidad de acoger y lograr cambios.

Recomendaciones y Lecciones Aprendidas.

-Asesorarse en el tema de implementación y mejora. Garantizaría avanzar con mayor seguridad y menos discusión en el equipo, el procesar otro tipo de producto, si les ha resultado complejo.

-Los tiempos de ejecución deben ser más realistas, aún no se pueden ver los logros de lo implementado, se debe valorar bien el tiempo y el alcance de la implementación.

-Valoración del recurso humano, las mujeres han trabajado mucho, pero si se pude lograr un cambio en el empoderamiento de la economía de las mujeres.

Orquidea Chicaiza (Coordinadora del Proyecto)

El proyecto buscaba dar otras alternativas en temas productivos y apoyo a mujeres, la AAME ya trabajaba en la elaboración de manjar de leche, en base a estos acercamientos se encontraron los requerimientos y se fueron coordinando acciones y buscaron fondos. Cómo se ligó a género e incidencia? Género es un tema institucional, y en este caso es la esencia del proyecto, y parte del proceso de sostenibilidad es trabajar con entidades locales y su gestión y competencias. En términos de género se buscaba un avance del posicionamiento y un reconocimiento como un modelo de gestión, oportunidad de capacitación, mejoramiento en toma de decisiones, y gestión. En cuanto a gestión, lograr la vinculación con el GAD local por su cercanía y competencias (potenciar, hubiese sido ideal institucionalizar un presupuesto, y reconocimiento como actor más en desarrollo local).

Si se considera que se han logrado los objetivos porque se ha realizado un trabajo sostenido, se deja la capacidad de auto-sostenibilidad, y la capacidad de posicionamiento. El tema de comercialización, la calidad de producto, si se ha logrado, la consolidación de la organización. Los resultados más efectivos y relevantes han sido el poder contar con un modelo de gestión y el reconocimiento de que son una empresa comunitaria, herramientas de gestión que les permita sostenerse.

Ya que el presupuesto fue limitado, se trató de ser lo más estratégico considerando también tiempo. Lo importante sería la comercialización, y contar un capital operacional para ampliar los procesos productivos y de mercado. En cuanto a contribuciones no previstas, puede ser el incidir en poder pagar un poco más el costo de la leche y del cacao (que requiere una mejor fermentación del cacao), si se ha logrado una incidencia en mejoramiento en manejo post –cosecha del cacao, y mejorar un precio de cacao, ya que el precio de mercado ha bajado. Si bien los volúmenes de la leche no son competitivos, aún pueden influir en la mejora de manejo de la leche. El manjar de chocolate no estaba previsto. El fin último es mejorar la calidad de vida. En cacao tienen mucha más experiencia en el enfoque agroecológico. Como invierten en el aumento de recursos de las mujeres, se está trabajando sean las mujeres que utilicen sus recursos administrados por ellas, no que se vuelva una contribución familiar, se usa en salud y educación de hijos/as. Los recursos son pequeños, ellas todavía ponen en prioridad, pero se reconoce que es una contribución de la mujer. Antes entraba en un fondo común, ahora las mujeres deciden en que invierten el fondo (se está levantando una línea base semestral bajo muestreo en el territorio, la muestra si abarca a la asociación).

El proyecto si trató de generar mismas oportunidades para que todas puedan participar, horarios, ajustes que han hecho para que las mujeres puedan participar. Una mayor participación por provisión de materia prima, comercialización implica un proceso a más largo plazo. Se hizo un sondeo rápido de las necesidades e intereses de las mujeres se fue tomando en cuenta algunos temas, pero en el marco del proyecto no se ha podido incluir algunos temas relevantes a mayor profundidad como violencia de género. La estrategia de Maquita es que a pesar de las diferencias, brindar oportunidades iguales, si bien la tecnología es un desafío, si se ha ido identificando en que mujeres se pueden desarrollar su liderazgo, y la maquinaria se ha buscado la más manejable. Se buscó una maquinaria sencilla, se desarrolló un flujograma de forma participativa, y con el acompañamiento de las asesoras técnicas. La fórmula se fue decidiendo en un proceso, se fue comparando la viscosidad por ejemplo. Se partió de la fórmula de la asociación.

La tecnificación fue apoyada en asamblea y todas estaban de acuerdo. Por ahora no todas participan por la capacidad de cubrir el número de ventas, entonces va a haber mayor involucramiento.

El tema crítico si es el volumen de la comercialización. La esencia era que las socias que tengan la leche la puedan provisionar, pero por la capacidad que tienen al momento no pueden garantizar la compra de la materia prima. Si bien no son todas la mujeres que participan si se pudo evidenciar un efecto cascada. Si contribuye al empoderamiento económico y sus comunidad. Son 30 mujeres (socias) que fueron vinculadas al inicio del proyecto. Con el tiempo se irá creciendo en producción – comercialización que les permitirá adquirir la leche que podrían ofertar las socias.

El proyecto si contribuye al empoderamiento económico de mujeres y su comunidad?. Si se han realizado todas las acciones y estrategias para asegurar este tema, para que vayan liderando los procesos, desarrollando capacidades, y generando además vinculación con otros actores para que se vaya reconociendo el trabajo de las mujeres y se dé continuidad al tema de gestión y les vaya permitiendo a ellas y su empresa comunitaria generar mayores recursos.

Se evaluó la capacidad de la organización y aliados previo a la implementación? Para poder enviar incluso una propuesta, cuando se levantó la información para el proyecto se partió de las potencialidades de la organización y actores del territorio, se evidenció al inicio el interés del GAD local, en cuanto a capacidad tienen un presupuesto que pueden ser destinados a comunidades, y se podría vincular estos presupuestos (que no son grandes) para apoyar la empresa comunitaria. Para la asociación se miró la trayectoria y

el producto que tenían de origen, era un buen producto, si se miró que había una parte de la organización participativa y otra que había que empujar, y que también había debilidades en el liderazgo que requería “un empuje”

Se han fortalecido las capacidades de liderazgo, gestión e incidencia? Aún hace falta más desarrollo de capacidades, se siente que se han sentado bases y hace falta su consolidación y que se va a seguir apoyando. En cuanto a liderazgo, sobre todo en la directiva se ha mejorado capacidad de gestión, convocatoria, organización, incluso en el manejo de documentación para formalizar los procesos. Ahora se observa un directorio que tiene mayor conocimiento y proyección. En cuanto a gestión se han ido vinculando al gobierno parroquial, ejercen su derecho de participación ciudadana, y conocen cual es el procedimiento. Han evaluado los capacidades adquiridas? Qué evidencia hay? Los facilitadores/técnicos evalúan en su seguimiento a través de asambleas, talleres, sobre todo en actitudes y capacidad de propuesta, no tienen evaluaciones formales.

Diría que hay un 70% de las 30 mujeres han logrado alcanzar estos conocimientos. Aún hay mujeres que no se han involucrado suficientemente. En cuanto a incidencia es que conocen los procesos de gestión e incidencia que les va a permitir abrir relaciones con otros actores, ahora con cambio de autoridades es el desafío que puedan generar estos lazos, ya conocen sus derechos. El diseño del proyecto se levantó con las mujeres, el equipo de planificación, grupos focales.

Si fueron las metas prácticas y alcanzables? Si se enmarcó el proyecto en base a lo que se podía lograr con ese tiempo y presupuesto. La producción si bien era un desafío, se hizo por eso una proyección de producción de un año a partir de junio, pero lo hicieron para exigirse y no diluir los esfuerzos del primer año. Esto se estableció con el organismo financiador.

Se han involucrado a todos los actores con roles y capacidades claras? Si estaban claros en cuanto a GAD local en cuanto a competencias y recursos, se logró por ejemplo asignar para infraestructura como la cubierta

Qué cambió en cuanto a incidencia en 2018? La AAME ya llevaba una relación con los GAD entonces lo que permitió fue generar continuidad más que hacer un ajuste en la capacidad de incidencia.

Qué fue lo más relevante para sostenibilidad del proyecto? Desarrollo de capacidades en todos los temas de gestión, proceso productivo, comercialización e incidencia.

Qué aspectos del proceso de producción quedan por mejorar y son críticos para el buen funcionamiento del proyecto? La materia prima y estandarización del producto (aún está por mejorar)

Las mujeres conocen y manejan eficientemente el proceso de producción? Si manejan bien, es un desafío el llenado de fichas.

Los controles de ejecución y presupuesto? Si mes a mes. No ha habido ajustes y se asignó presupuesto como se planteó inicialmente.

Tienen un proceso de evaluación se lo hace mensualmente reuniones con equipo técnico, u otros miembros del área social, tienen un presupuesto anual territorial, se mira los avances, se realizan visitas de campo, a la comunidad, asambleas, y participan en talleres. Visitan campo por lo menos una vez al mes cada territorio. En el primer semestre tuvieron mucha presencia por la infraestructura, definición del proceso. Si considera que son relevantes los indicadores.

El tema estratégico para sostenibilidad es el mercado para comercialización. Maquita tiene presencia continua y por lo menos una visión de 10 años de continuidad en todo el territorio. No consideran como riesgo que las mujeres no participen plenamente. Mientras tengan un mercado y un proceso productivo, no lo consideran un riesgo. Se buscará incidir en la rotación de las mujeres, han sido capacitadas pero consideran que no asumen responsabilidad porque hay una persona que lidera el proceso actualmente, si su rol cambia si podrían tomar la posta.

En tema de mejoramiento de ingresos, acceso a tecnología y capacitación considera que cubre como enfoque de género. Como recomendación es mayor tiempo y presupuesto para contribuir a acciones como incidir en violencia de género, potenciar ejercicio de derechos, procesos de sensibilización con hombres y comunidad sobre todo en tema de derechos.

Como lección aprendida queda que para el manejo de tecnologías con mujeres se debe considerar los tiempos propios que requieren las mujeres, se deben tomar en cuenta la duplicación de jornadas, ver como generar espacios y ambientes adecuados, aún es una limitación de los roles reproductivos de las mujeres que limitan la participación.

Grupo Focal Actores Locales (19.12.2018)

"Evaluación Final del Proyecto Promoviendo EL Empoderamiento Económico De La Asociación De Mujeres Emprendedoras De La Parroquia San Plácido

Organizaciones participantes: Organización Poza Honda, Fundación Río Manta, Instituto Economía Popular y solidaria (IEPS)

Número de personas: 6

Registro de participantes

BILBAO **adsis** **maquita**

REGISTRO DE PARTICIPANTES

EVENTO / TALLER: Grupo focal Mujeres Locales

Fecha: 19/12/19 Comunidad / Organización _____

Nº de participantes: Hombres _____ Mujeres _____ Total _____

| Nº | Nombre y Apellido | Edad | # Cédula de identidad | Firma |
|----|------------------------|------|-----------------------|-------------|
| 1 | Kelly Jean Lombardo | 34 | 1309627013 | [Firma] |
| 2 | Gema Gabriela Zambrano | 25 | 1304083655 | [Firma] |
| 3 | Daniela Molina | 28 | 131315994-7 | [Firma] |
| 4 | Marta Paz Garcia | 46 | 1303329961 | [Firma] |
| 5 | Sonia Elena Siler | 45 | 1302157489 | Sonia Elena |
| 6 | Keily Alvaro Lopez | 28 | 131323989-6 | [Firma] |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |
| 17 | | | | |

Nota: Las Firmas comunes y autorizan a la Fundación Maquita Comercio Justo, la utilización de su imagen (fotografía, video, audio o otro tipo de registro) para ser publicada en su página web, redes sociales o materiales gráficos y promocionales.

Aquí mismo declinamos de responsabilidades a Fundación Maquita Comercio Justo, y consentimos en no demandar por ningunos reclamos, responsabilidad, lucro o pérdida en relación con dicho uso, incluyendo, sin limitas algunos, cualquier reclamo por incumplimiento a la privacidad, derecho de publicidad o otra violación de cualesquiera derechos personales o patrimoniales que podamos tener.

IEPS – apoyan con ferias mensuales, registro de marca, a través del área de fomento productivo, apoyan con financiamiento, se está trabajando en apoyo a diseño de planes de negocio; trabajan en proyectos co-financiados, pero están trabajando con proyectos que ya tienen 1 o 2 desembolsos. Tienen contacto directo con la administradora de la

AAME. Se la conoce desde tiempo atrás, y han venido trabajando el tema de la imagen de su producto, y espacios de comercialización como las ferias mensuales. En diciembre les hicieron visita de seguimiento de un proyecto de apoyo en 2014, están evaluando la posibilidad de darles más desembolsos para equipamiento e infraestructura.(piso y paredes), verificaron que tienen maquinaria que no saben usar, y que siguen produciendo muy artesanalmente a pesar de tener la maquinaria.

Otro de los temas clave es la comercialización, las organizaciones se estancan en la comercialización. Las ONG ayudan en infraestructura, se debería incluir un fondo, técnico para poder comercializar el producto; los emprendedores se enfocan en Tía, mi comisariato, son tan grandes, y a pesar de que ellos deben tener en percha entre 30-35% de productos de EPS, pero si el producto no tiene salida, el productor no tiene como transformar el producto (ejemplo supan se puede transformar en levadura). Como ejemplo una productora el año pasado vendió 23,000 en su producto al supermercado, y le devolvieron 13,000 USD. Ahí es cuando viene la frustración, la crítica de la pareja, familia.

Tienen buena experiencia con Santo Domingo, intercambiando productos, así los productores no se quedan con el producto, disminuyen competencia. Por ejemplo un productor de café, oferta chocolate de otra organización de la sierra, y la ONG de la sierra oferta el café que tiene mucha salida.

Se debería hacer una mesa de trabajo intersectorial para comercialización, para poder unirse y establecer propuestas, hacer intercambio de productos entre provincias, para utilizar las ferias (son vitrinas). Puede servir para complementar los productos, y evitar el que produzcan los mismos productos, los mismos canales.

Es importante que se de la capacitación a los esposos, y que entiendan el beneficio y aporte de la mujer.

Fundación Rio Manta: El nexa es con Maquita, para apoyo con talleres, tienen un componente de medios de vida. Estaban en el proceso de emprendimiento. Apoyaron con un taller para motivar sobre cómo seguir con el emprendimiento. Algunos desafíos tienen que ver con la distancia, y capacidad de movilización (a veces 1-2 horas de caminata) de las mujeres a su punto de producción. Están haciendo una escuela de emprendimiento, y notan que un problema común tienen falta de compromiso, y asistencia. En su caso funcionó con un emprendimiento que si existe compromiso y unión, debido a que han tenido un proceso de acompañamiento y apoyo.

Faltaría más talleres en el caso de la AAME, otra limitación es la responsabilidades que tienen con la familia y el hogar. Todo gira alrededor de la pareja, como un ejemplo de empoderamiento de una mujer dice "Yo ya no le pido permiso a mi esposo, y le digo que el se arregle, yo no me llevo la cocina, la nevera". Si se les concientiza sobre el beneficio de su emprendimiento, que significa una contribución al hogar. La fortaleza de la AAME es su equipamiento y adecuación de lugar.

Poza Honda: Han trabajado con Maquita han hecho un intercambio de experiencias, se conocen como 2 años con la AAME. En 2018 hicieron el intercambio de experiencias, y comparten sus productos. La experiencia que pudieron compartir es que deben tener unión, que la lograron con mucha capacitación en temas de género, sobre relaciones familiares, violencia de género. Entonces han logrado que la relaciones mejoren para poder con su emprendimiento. Les recomendaron a que asistan a los talleres. Saben de una buena experiencia de mermelada de naranja las Auroritas, y hacen intercambio con otra organización que intercambia con pulpa de fruta.

Recomendaciones:

IEPS:

-Fortalecimiento organizativo (empoderamiento de roles, funciones en la asociación, delegar) Incluir tareas prácticas individuales como cada uno desarrolle un reglamento interno, así les permite ver a que da importancia cada miembro. El IEPS tiene una Escuela de EPS.

-Creación de nichos de comercialización

-También se podría acceder a su componente de fortalecimiento de actores

Fundación Río Manta:

-Se recomienda que se siga trabajando talleres de motivación/auto-estima (vincular su motivación personal) buscar desarrollar las capacidades distintas a todas, sino terminan desgastando a unas pocas) y el intercambio de experiencias.

- que todas aprendan hacer todas, para que no dependan de una sola personas.

Grupo Focal Beneficiarias Directas (AAME) (19.12.2018)

Organizaciones participantes: AAME

Número de personas grupo focal: 10 (socias participantes en proyecto 7)/

Nota: Si bien se solicitó solo la convocatoria a socias AAME, asistieron 16 personas socias antiguas y nuevos socia/os, interesadas para ser socias, familiares. Por ello se adjuntan dos listas.

Registro de participantes:

Total Asistentes



A handwritten list titled 'REGISTRO DE PARTICIPANTES' with columns for 'Nº', 'Nombre y Apellido', 'Edad', 'Domicilio', and 'Ocupación'. The list contains 16 entries, all filled out with handwritten text in blue ink.

Socias/os AAME



A handwritten list titled 'REGISTRO DE PARTICIPANTES' with columns for 'Nº', 'Nombre y Apellido', 'Edad', 'Domicilio', and 'Ocupación'. The list contains 10 entries, all filled out with handwritten text in blue ink.

Todas están familiarizadas con el proyecto, consideran que el objetivo ha sido mejorar producción, trabajar de acuerdo a la normativa y llegar al mercado y generar trabajo, reducir la migración de la familia. Lo hacen por la nueva generación. Querían surgir con su propia empresa para ayudar en su propia comunidad, en vez de quedarse en casa con sus hijos.

Los resultados fueron buenos para mi asociación, logramos lo que esperábamos cuando nos vinculamos al proyecto? Les ha permitido tener una planta para poder elaborar su producto que antes lo hacían manual. A algunas les quedaba mejor, a otras diferentes. Si ha mejorado todo, consistencia, sabor, etc. Consideran que mejoró la calidad del producto, leche segura. “Estamos trabajando con un producto legal”. Antes el producto

duraba mucho menos, a veces no quedaba bien por el espesor de la leche, antes era más aguado. “Mayra Ostaiza es la que más trabaja y es la más decidida, yo le tengo un poco de miedo” antes se demoraba todo un día hacer, nos quemábamos, ahora toma dos horas.

Socio vendedor: “Como agente externo, nota el empeño que ponen las mujeres, desde el aspecto exterior de su planta, local, ven que en todo sentido quieren progresar”. “la asociación debería tener un organigrama como empresa” este comentario en base a la falta de participación de las socias.

Socio proveedor de leche: Trae 40 litros cada vez de leche, las vacas pueden dar diferentes cantidades, 2 litros, 10 litros. El entrega todo lo que tiene a la AAME.

Las mujeres que asistieron a las capacitaciones consideran que han aprendido. Han aprendido de liderazgo, es estar ahí, en las buenas y en las malas al frente de todo, estar en conocimiento de todo para poder enseñar. Estar atentas de lo que están haciendo, estar listas, preparadas para lo que toque. Una líder no es que superior a las demás sino quien dedica más tiempo que las otras; y no parar, seguir adelante. De las 16 mujeres, 11 son activas. Se podría tener mayor participación de mujeres, “consintiéndolas”, cuando haya más trabajo van a lograr que participen más. “Las otras mujeres pueden pensar que no es tan serio el trabajo que hacen”. “Ponerles una multa” (si tienen una multa). Si se aumentan las ventas, así lograrían que participen más. Lograr que haya un mercado. Piensa una participante que el líder debe ser más duro, hacer que se cumplan las reglas. De acuerdo a las participantes que viven lejos, no es un problema la distancia.

Hace un año se propuso bajar la tarifa de 5 dólares para un trabajo específico, y algunas no estuvieron de acuerdo, y esto afectó la participación según una participante. Actualmente se paga 10 USD al día para producción. Desde hace 3-4 meses se aplica una multa de 5 USD por inasistencia.

Lo mejor que le ha dejado ha sido el empoderamiento; las capacitaciones han sido “plenas” han ido al punto. Les ha ayudado a mejorar la salud, su vida familiar. Las mujeres interesadas de ingresar a la organización, pero quieren que entren desde ahora, y que tienen que capacitarse, ya que a las actuales miembros han invertido su tiempo capacitándose. Las que han aprendido más tienen que capacitar. Todas están muy contentas por los conocimientos sobre el proceso, entender sobre la calidad de la leche. Muchas no las creen capaz. Algunos dicen “yo no quiero que las mujeres vayan a trabajar”.

Han aprendido la tecnificación de lo que antes sabían manualmente. “Ahora hacemos un manjar especial”. Lo que han aprendido si les ha cambiado la vida, por ejemplo lo de buenas prácticas de manufactura. Ya han incorporado las prácticas de higiene, de salud, que ya aplican en su casa. “se necesita gente que tenga salud, bienestar” en su trabajo. La manipulación de alimentos, a como no contaminarlos, y a subir la autoestima. La gente se da cuenta como trabajan y que producen un producto 100% garantizado, trabajan equipadas, esto les ayuda a seguir y a reconocer su trabajo. Las personas les motivan a seguir, las felicitan.

A Manuela, quien es la vendedora le ha cambiado, ahora sale de su casa, ahora es conversona, se le ha elevado la autoestima, antes no salía sola, pasaba en la casa. Les genera mucho orgullo su producto, han hecho probar a amigos familiares, y dicen que su producto es mejor que los productos de Rocafuerte.

Consideran que si se tomó en cuenta su opinión para diseñar e implementar el proyecto. Cuando les visitó el MIPRO les iban a cerrar por no estar en condiciones para producir sus productos (hacen varios productos). Ya llevaban conversaciones con Maquita, y el proyecto les cambió y les permitió seguir operando. Se sienten orgullosas de haber estado en las buenas y en las malas.

Desde el inicio han esperado que el producto tenga un etiquetado, una marca, que tenga ingresos fijos, que no tengas miedo de ir para encontrarse la leche dañada (se les ha ido la luz), tienen miedo de dañar algo, o dañar más en caso de una falla. Falta más confianza de la operación técnica de las maquinarias (su funcionamiento externo e interno). Por ejemplo que carguen 500 litros de leche, y que algo se dañe, y no tener un técnico cerca. No cuentan con técnicos locales. Casi todas tienen miedo de usar las máquinas y no consideran que pueden operar solas.

Todas han hecho el manjar pero acompañadas. Lo que sienten que necesitan es decisión. Sienten que necesitan supervisión para ver como está saliendo el manjar. Dos mujeres saben como liderar el proceso de producción del manjar.

La incidencia en lo público, antes pedían y no sabían si les iban a dar o no, ahora tiene conocimiento de deberes y derechos. Ya saben que solo deben hacerlo cumplir. Últimamente que ya sabemos que si no estamos, no nos hacen cumplir el derecho, si han ido a espacios de participación 3-4 mujeres. Lograron la mejora de acceso antes del proyecto, la cubierta se logró durante el proyecto.

Si han contribuido bastante en empoderamiento económico, les han ayudado todo lo que es identidad, marca, envases (cuando trabajan manualmente usaban envases de vidrio, hacía muy caro el producto) etc.

Calificaciones individuales de Grupo Focal AAME

| | | | | | |
|--|-----------------------|---|----------------------------|---|-----------------------|
| Los resultados del proyecto Promoviendo el Empoderamiento Económico de la Asociación de mujeres Emprendedoras de San Plácido son: | | | | | |
| Pregunta | M A L O S | R E G U L A R E S | B U E N O S | M U Y B U E N O S | T O T A L |
| 1. En mi asociación logramos lo que queríamos cuando nos vinculamos al proyecto con Maquita | | | 4 | 3 | 7 |
| 2. En mi Asociación tenemos un mayor conocimiento acerca de liderazgo, gestión, e incidencia en espacios de participación sobre todo en temas de empoderamiento económico de las mujeres | | | 5 | 2 | 7 |
| 3. Fue buena mi participación y del resto de mujeres de la asociación, tanto en el diseño como en la ejecución del proyecto | | | 6 | 1 | 7 |
| 4. Las mujeres de mi asociación están más preparadas para incidir en los espacios de participación | | | 5 | 2 | 7 |
| 5. En mi asociación estamos más preparadas para gestionar y liderar en nuestro emprendimiento comunitario. | | | 3 | 4 | 7 |

Reunión de definición de problemas y recomendaciones

Se identifica como *principales logros*:

- La automatización del proceso de producción
- Kit de medición de la calidad de la leche
- Capacitación sobre buenas prácticas de Manufactura

Se identifica como *principales limitaciones*:

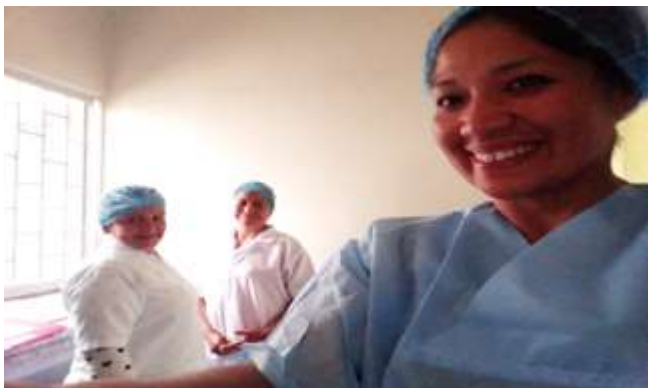
- Mercado/comercialización que requiere producción de cantidades grandes y fijas.
- El temor al caldero (miedo a que explote)
- No contar con un punto de venta en la vía (por restricciones regulatorias de uso de espacio público)

Recomendaciones de AAME

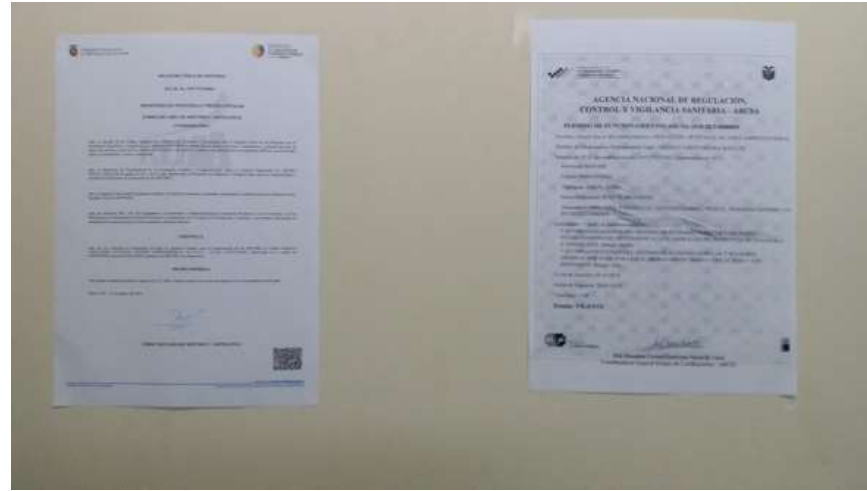
- Hacer uso de redes sociales
- Dar a conocer el producto en tiendas, panaderías
- Acuerdos con cadenas de supermercados
- Alejar el caldero de la planta
- Revisiones técnicas periódicas y acompañar el proceso de revisión (para familiarizarse más con los equipos y perder el temor)
- Identificar puntos de venta en otras ciudades
- Incorporar a distribuidores no pertenecientes a la asociación

Registro Fotográfico

Visita a la planta, 18.12.2018



“Evaluación Final del Proyecto Promoviendo EL Empoderamiento Económico De La Asociación De Mujeres Emprendedoras De La Parroquia San Plácido



MANUAL PRÁCTICAS CORRECTAS DE HIGIENE "PCH"

UNIDAD DE EDUCACIÓN
DE LA VIVIENDA

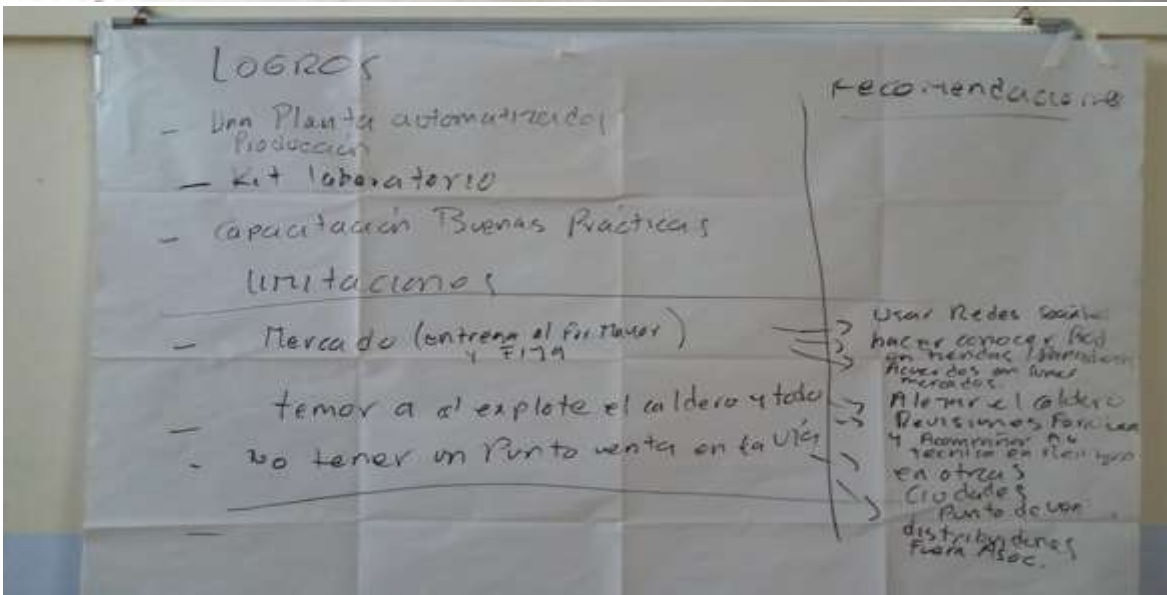
| FECHA | NOMBRE DEL ALUMNO | GRUPO | TEMAS | CONTENIDOS | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | FECHA | VALORACIONES | |
|----------|-------------------|-------|-------|------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-----|
| 10/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 11/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 12/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 13/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 14/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 15/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 16/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 17/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 18/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 19/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| 20/05/18 | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

ASOCIACIÓN INTERMUNICIPAL DE MUJERES EMPRENDEDORAS - EL CONDOR, PARROQUIA SAN PLACIDO, CONDADO BOLIVAR

Visita AAME previo grupo focal 19.12.2018



Grupo Focal y sesión de evaluación participativa AAME (19.12.2018)



ANEXO 2. CUADRO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AAME 2018

| Mes | Producción | | | | Comercialización | | | | | | | Personal Responsable |
|-------|----------------------|---------------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| | # Días de producción | Unidades Producidas | Precio U. USD * | Valor producido (USD) | # de Días de Comercialización | Unidades vendidas | Precio U. (USD) * | Valor comercializado (USD) | Unidades Producidas- vendidas (saldo) | Precio U. (USD) | Valor de saldo (USD) | |
| Ene. | 10 | 200 | 0.72 | 150 | 1 | 200 | 1.05 | 210 | 0 | 1.05 | 0 | Elvia Intriago |
| Feb. | 10 | 300 | 0.72 | 225 | 2 | 300 | 1.05 | 315 | 0 | 1.05 | 0 | Elvia Intriago |
| Mar. | 10 | 320 | 0.72 | 240 | 2 | 295 | 1.05 | 309.75 | 25 | 1.05 | 26 | N/D |
| Abr. | 10 | 200 | 0.72 | 150 | 2 | 200 | 1.05 | 210 | 25 | 1.05 | 26 | Mayra Ostaiza |
| May. | 10 | 600 | 0.72 | 450 | 2 | 600 | 1.05 | 630 | 25 | 1.05 | 26 | Mayra Ostaiza |
| Jun. | 6 | 1200 | 0.72 | 900 | 4 | 1100 | 1.05 | 1155 | 125 | 1.05 | 131 | Mayra Ostaiza |
| Jul. | 5 | 1330 | 0.72 | 998 | 4 | 1405 | 1.05 | 1475 | 50 | 1.05 | 52 | Mayra Ostaiza |
| Ago. | 2 | 1110 | 0.72 | 833 | 4 | 1130 | 1.05 | 1186 | 30 | 1.05 | 31 | Mayra Ostaiza |
| Sept. | 2 | 1350 | 0.72 | 1013 | 4 | 1330 | 1.05 | 1396 | 50 | 1.05 | 52 | Mayra Ostaiza |
| Oct. | 2 | 1500 | 0.72 | 1125 | 5 | 1520 | 1.05 | 1596 | 30 | 1.05 | 31 | Mayra Ostaiza |

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|----|-------|----------|------|----|-------|------|--------|----|------|-----|---------------|
| Nov. | 2 | 1950 | 0.7 2 | 1463 | 6 | 1930 | 1.05 | 2026.5 | 50 | 1.05 | 52 | Mayra Ostaiza |
| Dic. | 2 | 1950 | 0.7 2 | 1463 | 6 | 1950 | 1.05 | 2047.5 | 50 | 1.05 | 52 | Mayra Ostaiza |
| Total/ promedio | 71 | 12010 | 0.7 2 | 9008 | 42 | 11960 | 1.05 | 12558 | 38 | 1.05 | 483 | |
| Total/ promedio (EUROS)** | | | 0.6 4 | 0.62 | | | 0.90 | 10778 | | | | |

Fuente: Elaboración y cálculos propios en base a registro de Producción y Comercialización de AAME

* Datos costo/precio planta obtenidos en visita de campo

**Tasa de cambio Euro/dólar (promedio anual 2018)= 1.1651