PLATAFORMA DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE DEL PROGRAMA GRADUACIÓN EN AMÉRICA LATINA

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA SEMBRANDO OPORTUNIDADES FAMILIA POR FAMILIA:

Informe hitos 1 y 2

CENTRO DE ANÁLISIS Y DIFUSIÓN DE LA ECONOMÍA PARAGUAYA - CADEP

DOCUMENTO ELABORADO POR:

VERÓNICA SERAFINI G.
LIS GARCÍA

Asunción, Paraguay
29 de junio de 2017

Equipo de Trabajo

Socio Ejecutor – Centro de Análisis Economía Paraguaya (CADEP)

Verónica Serafini Geoghegan Lis García

Director Plataforma

Jorge H. Maldonado

Asesores de la Plataforma

Sandra Lucia Mendoza

Coordinador de caso desde la Plataforma

John Gómez

EVALUACIÓN DE PROCESO DEL PROGRAMA SEMBRANDO OPORTUNIDADES FAMILIA POR FAMILIA

CENTRO DE ANÁLISIS Y DIFUSIÓN DE LA ECONOMÍA PARAGUYA – CADEP

Imagen de cubierta: Fotografías tomadas por el equipo de evaluación y recolección de datos en salida de campo en el distrito de Carayaó – Caaguazú

Este trabajo se realiza en el marco de la Plataforma de Evaluación y Aprendizaje de los Programas Graduación en América Latina liderado por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes. La Plataforma está siendo financiada por y en colaboración con el IDRC (International Development Research Centre) de Canadá, Fundación Ford y Fundación Capital. Para más información sobre la Plataforma y otras evaluaciones hechas en la región puede consultar en la página www.plataformagraduacionla.info

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN ..... *ix*

1. MARCO METODOLÓGICO *1*

1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 1

1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS 3

1.2.1. Metodología empleada para el análisis de calidad 4

1.2.2. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS 12

1.3. INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA 13

1.3.1. INFORMACION CUALITATIVA 13

1.3.2. INFORMACION CUANTITATIVA 14

2. ANÁLISIS *14*

2.1. PROCESO: PLANEACIÓN 14

2.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA 14

2.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN DE FAMILIAS 15

2.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE ENTIDADES IMPLEMENTADORAS 15

2.1.4. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN 16

2.2. PROCESO: PREPARACIÓN 16

2.2.1. SUBPROCESO: SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE EQUIPO EN TERRENO (PROMOTORES/AS) 16

2.2.2. SUBPROCESO: FORMACIÓN DE EQUIPOS EN TERRENO (PROMOTORES/AS) 17

2.2.3. SUBPROCESO: INCORPORACIÓN DE FAMILIAS 24

2.2.4. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES 26

2.2.5. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO PREPARACIÓN 26

2.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 27

2.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL 27

2.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL 37

2.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFIL DE NEGOCIOS 42

2.3.4. SUBPROCESO: IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL DE NEGOCIOS 55

2.3.5. SUBPROCESO PROMOCIÓN DEL AHORRO 72

2.3.6. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO PREPARACIÓN 76

2.4. PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA 76

2.4.1. ANÁLISIS DE CALIDAD GENERAL DEL PROGRAMA 76

3. RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS *110*

3.1. RECOMENDACIONES PROCESO: PLANEACIÓN 111

3.1.1. SUBPROGRAMA: DISEÑO DEL PROGRAMA 111

3.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN 111

3.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE ENTIDADES IMPLEMENTADORAS 112

3.2. RECOMENDACIONES PROCESO: PREPARACIÓN 112

3.2.1. SUBPROCESO: VINCULACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO (PROMOTORES/AS) 112
3.2.2. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO 112
3.2.3. SUBROCESO: INCORPORACIÓN DE FAMILIAS 113
3.2.4. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES 113
3.3. RECOMENDACIONES PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 113
3.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL 113
3.3.2. SUBPROCESO DESARROLLO PERSONAL 114
3.3.3. SUBPROCESO DISEÑO DE PERFIL DE NEGOCIOS 114
3.3.4. SUBPROCESO IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL DE NEGOCIO 115
3.3.5. SUBPROCESO PROMOCIÓN DEL AHORRO 115

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Procesos, Subprocesos y Productos del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia 2
Cuadro 2 Estandarización de la Escala de Likert 4
Cuadro 3 Procesos y Subprocesos analizados para el análisis de calidad 5
Cuadro 4 Subprocesos, Indicadores, Definiciones, Categorías y Fuente de información para análisis de calidad desde la oferta 6
Cuadro 5 Subprocesos, Indicadores, Definiciones, Categorías y Fuente de información para análisis de calidad desde la demanda 11
Cuadro 6 Identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos para el análisis de proceso de planeación 16
Cuadro 7 Análisis de calidad desde la oferta – Acceso y calidad del internet disponible 17
Cuadro 8 Análisis de calidad desde la oferta – Suficiencia de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecer la preparación como promotor/a 19
Cuadro 9 Calidad desde la oferta –Utilidad de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecer la preparación como promotor/a 20
Cuadro 10 Análisis de calidad desde la oferta – Oportunidad (qué tan a tiempo) del momento se recibieron los módulos de la guía del promotor/a y las lecciones del curso virtual, para fortalecer preparación como promotor/a 21
Cuadro 11 Calidad desde la oferta – Suficiencia de los tiempos disponibles para capacitarse como promotor/a 22
Cuadro 12 Satisfacción sobre las actividades y los materiales proporcionados por el programa, para fortalecer la preparación requerida como promotor/a 23
Cuadro 13 Resumen de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos para el análisis del Proceso Preparación 26
Cuadro 14 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Nivel de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados 29
Cuadro 15 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Promedio General nivel de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados 29
Cuadro 16 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del desembolso 31
Cuadro 17 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Facilidad para que los y las participantes utilicen el material diseñado para su formación en la etapa iniciada luego del desembolso 32
Cuadro 18 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de los materiales empleados para la formación de los participantes en la etapa iniciada luego del desembolso 33
Cuadro 19 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción sobre los resultados de desarrollo personal de los y las participantes hasta el momento 38
Cuadro 20 Estimación del indicador de calidad– Importancia de la construcción del cuadro de mi vida para el desarrollo personal 40
Cuadro 21 Cadena de valor del subproceso de Elaboración del perfil de negocios 43
Cuadro 22 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los y las participantes 44
Cuadro 23 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de las siguientes actividades desarrolladas para la preparación del perfil de negocios 45
Cuadro 24 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de los materiales utilizados para la preparación del perfil de negocios 47
Cuadro 25 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia de las actividades desarrolladas para que los y las participantes preparen el perfil de negocio 48
Cuadro 26 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia de las actividades desarrolladas para que los y las participantes preparen el perfil de negocio 49

Cuadro 27 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo 50
Cuadro 28 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Promedio general Suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo 51
Cuadro 29 Cadena de valor del subproceso de Implementación del Perfil de Negocios 55
Cuadro 30 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la puesta en implementación del perfil de negocios de los y las participantes 57
Cuadro 31 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto al desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes a su cargo 58
Cuadro 32 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes 61
Cuadro 33 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Oportunidad del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes 62
Cuadro 34 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia y utilidad de la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores 63
Cuadro 35 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la organización para el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores 64
Cuadro 36 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores 65
Cuadro 37 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia del tiempo dedicado al relevamiento de datos para la feria de proveedores 67
Cuadro 38 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores 67
Cuadro 39 Resumen de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos para el subproceso de ejecución o implementación 76
Cuadro 40 Estimación del indicador de calidad general – Utilidad de la implementación del programa para que las familias participantes tengan la posibilidad de reducir la situación de pobreza y pobreza extrema en la que se encuentran 110
Cuadro 41 Recomendaciones para el mejoramiento de la Implementación del Programa Sembrando Oportunidades (Hitos 1 y 2) 117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Acceso y calidad del internet disponible 18
Figura 2 Suficiencia de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecer la preparación como promotor/a 19
Figura 3 Calidad desde la oferta –Utilidad de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecer la preparación como promotor/a 20
Figura 4 Calidad desde la oferta - Oportunidad (qué tan a tiempo) del momento se recibieron los módulos de la guía del promotor/a y las lecciones del curso virtual, para fortalecer preparación como promotor/a 21
Figura 5 Calidad desde la oferta – Suficiencia de los tiempos disponibles para capacitarse como promotor/a .. 22
Figura 6 Calidad desde la oferta – Satisfacción sobre las actividades y los materiales proporcionados por el programa, para fortalecer la preparación requerida como promotor/a 23
Figura 7 Calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del desembolso 31
Figura 8 Utilidad de los materiales empleados para la formación de los/as participantes en la etapa iniciada luego del desembolso 34
Figura 9 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción sobre los resultados de desarrollo personal de los y las participantes hasta el momento 38
Figura 10 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los y las participantes 44
Figura 11 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de las siguientes actividades desarrolladas para la preparación del perfil de negocios por parte de los y las participantes 46
Figura 12 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de los materiales utilizados para la preparación del perfil de negocios por parte de los y las participantes 47
Figura 13 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia de las actividades desarrolladas para que los y las participantes preparen el perfil de negocio 49
Figura 14 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. 50
Figura 15 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la implementación del perfil de negocio de los y las participantes 58
Figura 16 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes 60
Figura 17 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes 61
Figura 18 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Oportunidad del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes 62
Figura 19 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia y utilidad de la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores 64
Figura 20 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la organización para el proceso de relevamiento de datos para la feria de proveedores 65
Figura 21 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores 66
Figura 22 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores 68
Figura 23 Estimación del indicador de calidad general – Utilidad de la implementación del programa para que las familias participantes tengan la posibilidad de reducir la situación de pobreza y pobreza extrema en la que se encuentran 110

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AECID:	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BP:	Buena Práctica
CADEP:	Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya
CB:	Cuello de Botella
DGEEC:	Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos
EPH:	Encuesta Permanente de Hogar
FE:	Factores Externos
FK:	Fundación Capital
ICV:	Índice de Calidad de Vida
IPG:	Índice de Priorización Geográfica
MH:	Ministerio de Hacienda
PPI:	Progress out of Poverty
PRODERS:	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible
RUIS:	Registro Único de Información Social
SAS:	Secretaría de Acción Social
SOF:	Sembrando Oportunidades Familia por Familia
STP:	Secretaría Técnica de Planificación
TMC:	Transferencias Monetarias Condicionadas

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a datos estadísticos del Banco Mundial, en el año 2012 12,7% de la población mundial subsistía en condiciones de pobreza extrema (896 millones de personas en el mundo) (Banco Mundial, 2015).

Paraguay, de acuerdo a los datos de la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC) durante los últimos 15 años avanzó en la reducción de la pobreza, aunque de manera muy lenta. Actualmente, 22,2% de la población se encuentra en dicha situación. El 10,0% se encuentra en situación de pobreza extrema, en su mayoría (71,8%) ubicada en el sector rural. En valores absolutos esto significa que alrededor 687.000 personas no cuentan con los ingresos suficientes para adquirir una canasta de alimentos, 494.000 de ellas en el área rural.

Con el fin de reducir los niveles de pobreza, en el año 2005 Paraguay inició los primeros programas de lucha contra la pobreza en el marco de una política de protección social. Estos programas dirigidos principalmente a la infancia en situación de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad - Tekoporá y Abrazo- se expandieron de manera importante a partir de 2009. Desde 2014 estos programas se complementaron con otros dirigidos a la inclusión económica impulsados por la Secretaría Técnica de Planificación (STP).

Si bien los programas de promoción y protección social, en Paraguay como en América Latina, se han extendido a lo largo y ancho del continente durante las últimas décadas, y más de 150 millones de personas en situación de pobreza reciben Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC), aún no se ha conseguido una ruptura efectiva con el ciclo intergeneracional de la pobreza.

Ante la necesidad de generar estrategias alternativas que contribuyan a superar efectivamente la pobreza, en el año 2002 el BRAC Development Institute desarrolló en Bangladesh un programa de graduación, con el objetivo tendiente a que población en situación de pobreza y pobreza extrema salieran de esta condición en un periodo de dos años, a partir de un programa de micro finanzas ofrecido por BRAC (Kabeer et al., 2011).

Debido a los resultados positivos logrados con este programa, llamado “Desafiando las Fronteras de la Reducción de la Pobreza / Enfocado a los Ultra Pobres (Challenging the Frontiers of Poverty Reduction /Targeting the Ultra Poor)”, el CGAP y la Fundación Ford desarrollaron, entre 2006 y 2014, diez pilotos de programas de graduación en ocho países (Etiopía, Ghana, Haití, Honduras, India, Paquistán, Perú y Yemen). Estas implementaciones recibieron evaluaciones de impacto que dieron resultados positivos, debido al enfoque innovador y holístico en que se basa, teniendo en cuenta el análisis de la pobreza de manera multidimensional, es decir, contempla tanto las deficiencias en recursos materiales (ingresos, bienes de consumo), como en recursos humanos (laborales, educativos y habilidades) y en recursos sociales (capital social).

Por ello, los programas de graduación tienen como objetivo “graduar” a las personas que se encuentran en situación de extrema pobreza (dependientes de medios de vida inestables, con ingresos irregulares, y por enfrentar el riesgo permanente de sufrir hambre). Las estrategias empleadas para el logro de este objetivo son transferencia de un activo productivo, la capacitación mediante visitas domiciliarias, el soporte al consumo, la promoción del ahorro, la promoción de la salud, y el entrenamiento en habilidades técnicas. Es decir, asume como estrategia de trabajo conectar la

protección social con el sistema productivo y financiero, con el fin de aprovechar plenamente el potencial que tienen los programas de TMC.

Bajo este marco, Fundación Capital (FK) expuso la metodología de intervención de los programas graduación ante el gobierno de Paraguay y, con el objetivo de promover la adaptación de este programa e implementarlo en el país, se firma un convenio entre FK y la Secretaría Técnica de Planificación (STP). El programa tipo graduación que se decide implementar se denomina "Sembrando Oportunidades Familia por Familia". Este programa es llevado adelante por la Secretaría Técnica de Planificación (STP), Fundación Capital (FK) y la Agencia Española de Cooperativa Internacional para el Desarrollo (AECID). Busca desarrollar y poner en práctica ideas originales para acrecentar, valorizar y proteger los activos financieros, humanos y productivos de familias que viven en situación de pobreza y pobreza extrema. Las herramientas claves para estos procesos son: la inclusión financiera, la generación de capacidades y el estímulo a la inversión productiva.

En América Latina se creó la "Plataforma de Evaluación y Aprendizaje del Programa Graduación en América Latina", financiada por el IDRC, la Fundación Ford y Fundación Capital. La misma tiene el objetivo de evaluar estos programas de graduación en Latinoamérica; esta Plataforma es desarrollada por el Centro de Estudios Sobre Desarrollo Económico de la Universidad de los Andes (Colombia). En Paraguay, el Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya (CADEP) es la entidad encargada de realizar la evaluación de este programa.

La evaluación del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia se desarrolla a partir de una de una evaluación de procesos. La metodología de la evaluación de procesos contempla cinco pasos (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015): 1. Construcción de la hipótesis, 2. Planteamiento de los objetivos, 3. Definición de los alcances, 4. Desarrollo de la evaluación, y 5. Formulación de conclusiones y recomendaciones.

Este documento presenta el primer informe de la evaluación de procesos del Programa, con el resultado de los sub pasos: Análisis de calidad; Análisis de factores externos-; e Identificación de buenas prácticas y cuellos de botella.

El presente informe, presenta los resultados de la primera y segunda fases de evaluación de procesos del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia. La primera fase considera el periodo comprendido entre la vinculación de las y los participantes hasta la capacitación para la elaboración de los perfiles de negocio. La segunda fase considera el periodo comprendido entre el cierre definitivo de la elaboración del "Diseño del perfil de negocio" hasta el desarrollo del "Taller de Promoción al Ahorro".

Incluye la presentación del marco metodológico empleado, los resultados detallados de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos, análisis de calidad desde la oferta y la demanda, de manera ordenada para cada uno de los procesos y subprocesos considerados en la evaluación. Cuenta con una presentación de recomendaciones de política para cada proceso.

1. MARCO METODOLÓGICO

1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La evaluación de procesos del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia lleva a cabo una investigación de tipo descriptivo. La misma se basa en un proceso de sistematización riguroso, que tiene como objetivo la construcción del proceso vivido, desde el diseño hasta el final de la implementación del programa. La Evaluación de Procesos utiliza el método de triangulación, para asegurar la rigurosidad de la investigación y la reducción de sesgos durante la recolección y análisis de la información.

La triangulación se basa en el uso de métodos divergentes de análisis de datos para propósitos de validación, consiste es el uso de dos o más aproximaciones en el análisis de un mismo grupo de datos, comparando sus resultados de análisis, a partir de la información obtenida en momentos distintos, con diversos actores clave para el desarrollo del Programa (participantes del programa, promotoras/es, funcionarios/as de entidades implementadoras, funcionarios/as de la entidad responsables del programa), y con variadas herramientas de recolección de datos (entrevistas semiestructuradas, encuestas semiestructuradas y triadas). De esta manera, se identifican patrones similares, y se procede a la verificación de los hallazgos. (Arias Valencia, 2007)

El equipo de Evaluación se basó en la organización de cinco etapas propuesta en la en la Metodología para la Evaluación de Procesos de la Plataforma de Investigación para el Programa de Graduación (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015) (Caja 5 y 7) en materia de pasos y cadena de valor. En el Cuadro 1 presenta los procesos considerados como los prioritarios o sustantivos[1] a ser evaluados en el presente informe, en color amarillo:

[1] Teniendo en cuenta a Halliburton, se define como subproceso sustantivo a “aquel que conduce directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad del programa, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido directamente por un destinatario externo, en este caso, los hogares beneficiarios”. (Mendoza Mojica, Moreno-Sánchez, & Garzón, 2016)

Cuadro 1 Procesos, Subprocesos y Productos del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia

Proceso	Subproceso[2]	Productos	Momento de evaluación
Planeación	Vinculación entidades implementadoras	Programa diseñado	Primera etapa de evaluación
	Diseño del programa	Listado de potenciales titulares por distrito	Primera etapa de evaluación
	Focalización de familias	Vinculación acreditada (convenios u otro documento)	Primera etapa de evaluación
Preparación[2]	Selección y vinculación de equipo en terreno (promotores)	Equipos contratados	Primera etapa de evaluación
	Formación de equipos en terreno (promotores)	Equipos capacitados	Primera etapa de evaluación
	Incorporación de familias	Lista de familias incorporadas al programa	Primera etapa de evaluación
	Caracterización de participantes	Ficha del PPI	Primera etapa de evaluación
Ejecución o implementación	Apoyo al consumo	Solicitud a SAS para la incorporación de Familias a Tekoporá si corresponde.	Primera etapa de evaluación
	Desarrollo personal (Plan de vida)	Talleres de plan de vida realizados	Primera y segunda etapas de evaluación
		Plan de vida realizado	Primera etapa de evaluación
	Elaboración del perfil de negocios	Talleres de perfil de negocio realizados	Primera y segunda etapas de evaluación
		Perfil de negocios realizados	Segunda etapa de evaluación
	Implementación del perfil de negocios	Resultados de la implementación relevados en línea intermedia	Segunda etapa de evaluación
		Acta de inversión	Segunda etapa de evaluación
	Promoción del ahorro	Talleres realizados	Segunda y tercera etapas de evaluación
		Resultados de la implementación relevados en línea intermedia	Segunda y tercera etapas de evaluación
	Fortalecimiento capital social (ferias de	Talleres realizados	Segunda y tercera etapas de evaluación
	intercambio comunitario)	Resultados de la implementación relevados en línea intermedia	Segunda y tercera etapas de evaluación
	Formación y entrenamiento general	Resultados de la implementación de los módulos de capacitación	Primera, segunda y tercera etapas de evaluación

Fuente: Elaboración propia

[2] Los subprocesos Vinculación de las entidades implementadoras, Formulación del POA, Caracterización de los participantes, Apoyo al consumo de las familias se describirán solo de manera descriptiva e informativa para facilitar la comprensión de los procesos primarios

Los subprocesos sustantivos, para el programa son los de desarrollo personal, elaboración del perfil de negocios e implementación de perfil de negocios. Dos subprocesos son transversales: formación y entrenamiento general y fortalecimiento del capital social. Todos estos serán evaluados. Los subprocesos a ser evaluados responden a la teoría del cambio que enmarca la implementación del Programa que parte del enfoque de activos y vulnerabilidad (asset vulnerability framework), de Moser (1998) y Katzman (1999).

Según este enfoque la vulnerabilidad de un hogar o individuo está en relación a la capacidad de los mismos de controlar las fuerzas que los afectan o de sobreponerse a un impacto provocado por algún evento de carácter traumático. Por lo tanto, la estrategia para reducir la pobreza debe centrarse en la identificación e impulso de los activos, incluyendo activos tangibles, como trabajo y capital humano, activos familiares menos productivos como la vivienda y otros; y activos intangibles, como las relaciones de los hogares y el capital social. Los medios de resistencia frente a eventos desfavorables son los activos que individuos, hogares y comunidades pueden movilizar y administrar en tiempos difíciles. La vulnerabilidad está entonces muy vinculada a la propiedad de activos. Cuanto más activos una persona tenga, menos vulnerable es, y a mayor erosión de sus activos, mayor su inseguridad. (Moser, 1998 y 2011).

Los subprocesos Focalización de las familias, Vinculación de las entidades implementadoras, Formulación del Cronograma operativo, Caracterización de los participantes, Apoyo al consumo de las familias se expondrán de manera descriptiva e informativa para facilitar la comprensión de los procesos primarios.

La metodología de investigación incorpora el enfoque de género, teniendo en cuenta el incipiente proceso de feminización de la pobreza rural en los años en que más cae la misma[3] (Serafini, 2015), la menor cobertura de servicios agropecuarios en las mujeres jefas de hogar y la demanda de las mujeres campesinas por ser incluidas en los programas de generación de ingresos implementados por el sector público.

Es importante identificar entre los factores externos y las buenas prácticas y cuellos de botella (objetivos específicos) actividades y condiciones que contribuyen a reducir o mantener las desigualdades entre hombres y mujeres en el acceso a los productos que entrega el programa. De la misma manera, los indicadores calidad, se deben desagregar por sexo.

1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS

La evaluación de procesos, de la primera y segunda etapas de evaluación, se desarrolla a partir de dos enfoques analíticos, a) Análisis de calidad (desde la perspectiva de la oferta y de la demanda), y b). Identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos. A continuación, se describe cada uno de ellos.

El análisis de eficacia será desarrollado en el próximo informe de evaluación de resultados debido a una carencia de información relacionada con la falta de sistematización de datos clave, por parte de las entidades implementadoras.

[3] Serafini, Verónica (2015). Pobreza, oportunidades económicas desiguales y género. PNUD-ONU Mujeres. Asunción. Campos, Celsy (2008). Situación de las mujeres rurales. FAO. Fernando de la Mora. (FAO, 2008)

1.2.1. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD

Los indicadores de calidad miden la oportunidad (en términos de tiempo), la importancia, la suficiencia (en términos de cantidad), la facilidad y la satisfacción de los insumos entregados, y de las actividades desarrolladas en los diferentes procesos, desde las perspectivas de la oferta (entidades implementadoras y equipos en terreno: promotoras/es) y de la demanda (participantes del Programa), de acuerdo a la metodología elaborada para la evaluación de procesos del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia.

Los indicadores son medidos a través de la escala de Likert. Se estandariza la calificación promedio otorgada por los/as promotores/as, para cada dimensión descripta previamente, en base a la siguiente fórmula:

$$\mathrm{PPE_i} = \frac{Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ -\ Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ Likert\ (1)}{Valor\ Máximo\ de\ la\ escala\ de\ Likert\ (6)\ -\ Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ Likert\ (1)} * 100$$

A partir de la estandarización, la calificación promedio otorgada por los/as promotores/as a cada dimensión considerada, tendrá la siguiente escala de puntos porcentuales.

Cuadro 2 Estandarización de la Escala de Likert

Escala de Likert	Puntos porcentuales	Calificación					
6	85 a 100%	Totalmente importante	Totalmente Oportuno	Totalmente suficiente	Totalmente satisfecho/a	Totalmente útil	Totalmente fácil
5	67 a 84%	Muy Importante	Muy oportuno	Muy suficiente	Muy satisfecho/a	Muy útil	Muy fácil
4	51 a 66%	Importante	Oportuno	Suficiente	Satisfecho/a	Útil	Fácil
3	34 a 50%	Algo Importante	Algo Oportuno	Algo Suficiente	Algo satisfecho/a	Algo útil	Algo fácil
2	17 a 33%	Poco Importante	Poco Oportuno	Poco Suficiente	Poco satisfecho/a	Poco útil	Poco fácil
1	1 a 16%	Nada Importante	Inoportuno	Insuficiente	Nada satisfecho/a	Nada útil	Nada fácil

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que, en el análisis de calidad de la oferta del subproceso Formación y entrenamiento general, se incluyeron a las características de las visitas domiciliarias, en torno al promedio de duración, cantidad semanal, estrategias desarrolladas, porcentaje de cumplimiento de los objetivos de las mismas, como indicadores con el objetivo de analizar la manera en las mismas son desarrolladas, entendiéndolas como centrales en el avance de las familias a través de los módulos propuestos por el Programa.

La satisfacción como la percepción general que tienen los/as encuestados/as sobre el grado en el cual los materiales y las actividades de las capacitaciones les brindaron herramientas para alcanzar los resultados esperados del programa.

La suficiencia como la percepción general que tienen las personas encuestadas sobre el nivel en el que los materiales y las actividades de las capacitaciones

La oportunidad, se entiende en términos de tiempo, qué tan a tiempo los materiales y las actividades de las capacitaciones brindaron las herramientas para alcanzar los resultados esperados del programa.

La importancia se entiende como la percepción general de las personas encuestadas sobre los aspectos significativos/trascendentes de los materiales y las actividades de las capacitaciones brindaron las herramientas para alcanzar los resultados esperados del programa.

La utilidad, se entiende como la percepción general de las personas encuestadas sobre la adecuación correcta de los materiales y actividades de las capacitaciones ofrecieron las herramientas para alcanzar los resultados esperados del programa.

La facilidad se entiende como la percepción general de las personas encuestadas sobre la simplicidad/sencillez de los materiales y actividades de las capacitaciones ofrecieron las herramientas para alcanzar los resultados esperados del programa.

Los subprocesos sustantivos considerados para la evaluación de calidad (desde la oferta y desde la demanda) para el análisis y descripción de los hitos 1 y 2, se encuentran marcados en color amarillo en el Cuadro 3.

Cuadro 3 Procesos y Subprocesos analizados para el análisis de calidad

Proceso	Subproceso
Planeación	Vinculación entidades implementadoras
	Diseño del programa
	Focalización de familias
Preparación	Selección y vinculación de equipo en terreno (promotores/as)
	Formación de equipos en terreno (promotores/as)
	Incorporación de familias
	Caracterización de participantes
Ejecución o implementación	Apoyo al consumo
	Desarrollo personal (Plan de vida)
	Elaboración del perfil de negocios
	Implementación del perfil de negocios
	Promoción del ahorro
	Fortalecimiento capital social (formación de grupos de ahorro)
	Formación y entrenamiento general

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de calidad desde la oferta del programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia incluyó la estimación y el análisis de tres indicadores cualitativos y veintisiete indicadores cuantitativos. La fuente de información cualitativa se base en entrevistas a entidades del programa e implementadores, mientras que la información cuantitativa se recolectó a partir de encuestas a promotoras/es.

En cada una de las dos etapas de evaluación, se aplicaron encuestas a la totalidad de las/os promotores (10) de las tres ciudades (Chore 5 promotores/as, Capiibary 3, Carayao 2) donde se desarrolla el programa. Durante la primera etapa de evaluación la aplicación de la encuesta se realizó de manera personal, mientras que, en la segunda etapa, la misma estuvo a cargo de las/os mismas/os promotores/as, vía correo electrónico. El detalle de estos indicadores, se presenta a continuación en el Cuadro 4.

Cuadro 4 Subprocesos, Indicadores, Definiciones, Categorías y Fuente de información para análisis de calidad desde la oferta

Sub proceso	Nombre del indicador	Definición	Categoría	Fuente de información
Focalización	Percepción acerca de obstáculos y cuellos de botella durante el proceso de focalización	Indicador cualitativo que describe las percepciones de diferentes actores relevantes sobre los obstáculos y cuellos de botella enfrentados durante el sub-proceso de focalización	Cualitativo	Entrevistas a entidades responsables del programa e implementadoras
	Percepción acerca de buenas prácticas observadas durante el proceso de focalización	Indicador cualitativo que describe las percepciones de diferentes actores relevantes sobre las buenas prácticas y elementos facilitadores observados durante el sub-proceso de focalización	Cualitativo	Entrevistas a entidades responsables del programa e implementadoras
Capacitación a equipos en terreno	Percepción sobre bondades, elementos facilitadores y limitantes del proceso de capacitación a los equipos en terreno	Indicador cualitativo que describe las percepciones de diferentes actores relevantes sobre las bondades, los elementos facilitadores y las limitantes del proceso de capacitación a los equipos en terreno	Cualitativo	Entrevistas a entidades responsables del programa e implementadoras
	Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos	Calificación promedio en escala de Likert sobre la satisfacción del promotor con respecto a los materiales y actividades de las capacitaciones	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	Calificación promedio del promotor en escala de Likert sobre la suficiencia de los materiales y actividades para dotar a los promotores de las herramientas que permitan desarrollar sus actividades en el programa	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Pertinencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	Calificación promedio del promotor en escala de Likert sobre la pertinencia de los materiales y actividades para dotar a los promotores de las herramientas que permitan desarrollar sus actividades en el programa	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	Calificación promedio del promotor en escala de Likert sobre la oportunidad de los materiales y actividades para dotar a los promotores de las herramientas que permitan desarrollar sus actividades en el programa	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores

Sub proceso	Nombre del indicador	Definición	Categoría	Fuente de información
	Suficiencia de los tiempos disponibles para realizar la capacitación y otras actividades con los participantes	Calificación promedio del promotor en escala de Likert sobre la suficiencia de los tiempos definidos para realizar las capacitaciones, talleres y otras actividades con los participantes	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
Desarrollo personal	Percepción respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del promotor respecto a los resultados de los participantes a su cargo en términos de desarrollo personal (autoestima, empoderamiento, confianza, emprendimiento)	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Percepción de la importancia que tiene la construcción del plan de vida sobre el desarrollo personal	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el promotor le otorga a la construcción del cuadro de mi vida en el desarrollo personal (autoestima, empoderamiento, confianza, emprendimiento) de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Percepción sobre el cambio actitudinal y la motivación	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el promotor le otorga a la construcción del cuadro de mi vida en el desarrollo personal (empoderamiento) de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Suficiencia de las actividades (y sus materiales) para fortalecer el desarrollo personal de los participantes	Calificación promedio del promotor en escala de Likert sobre la suficiencia de las actividades (y los materiales relacionados) para fortalecer el desarrollo personal (autoestima, empoderamiento, confianza, emprendimiento) de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Importancia de las actividades (y sus materiales) para fortalecer el desarrollo personal de los participantes	Calificación promedio del promotor en escala de Likert sobre la importancia de las actividades (y los materiales relacionados) para fortalecer el desarrollo personal (autoestima, empoderamiento, confianza, emprendimiento) de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
Diseño del perfil de negocio	Percepción respecto a calidad del perfil de negocio	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del promotor respecto a la calidad de los perfiles de negocio de los	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores

Sub proceso	Nombre del indicador	Definición	Categoría	Fuente de información
		participantes a su cargo		
Diseño del perfil de negocio	Importancia de las actividades (y sus materiales) para preparar el perfil de negocio	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para que los participantes a su cargo preparen el perfil de negocio	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Percepción de la importancia que tiene el taller para preparar el perfil de negocio	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el promotor le otorga al taller de perfil de negocio para que los participantes a su cargo preparen el perfil de negocio	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Suficiencia de las actividades (y sus materiales) para preparar el perfil de negocio	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para que los participantes a su cargo preparen el perfil de negocio	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
Fortalecimiento del capital social	Importancia de las actividades (y sus materiales) para fortalecer el capital social de los participantes	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el capital social (trabajo en equipo, apoyo mutuo y conformación de grupos de apoyo) de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Percepción de la importancia que tienen las capacitaciones en asociatividad	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el promotor le otorga a las capacitaciones en asociatividad	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Suficiencia de las actividades (y sus materiales) para fortalecer el capital social de los participantes	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el capital social (trabajo en equipo, apoyo mutuo, conformación de grupos de apoyo) de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
Promoción del ahorro	Percepción respecto a la promoción del ahorro	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del promotor respecto a la promoción del ahorro de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Importancia de las actividades (y sus materiales)	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores

Sub proceso	Nombre del indicador	Definición	Categoría	Fuente de información
	para promover la cultura del ahorro	promover el ahorro de los participantes a su cargo		
	Percepción de la importancia que tiene el taller de promoción del ahorro en promover el ahorro	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el promotor le otorga a las capacitaciones de promoción del ahorro	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Suficiencia de las actividades (y sus materiales) para promover el ahorro de los participantes	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para promover el ahorro de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
Puesta en marcha del proyecto	Percepción respecto a emprendimientos productivos	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del promotor con el desempeño de los participantes a su cargo en la puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento productivo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Importancia de las actividades (y sus materiales) para el desarrollo de los emprendimientos productivos	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para que los participantes a su cargo mantengan y mejoren sus desarrollos productivos	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
Puesta en marcha del proyecto	Importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los Emprendimientos productivos	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la importancia del apoyo técnico para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
	Suficiencia del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la suficiencia del desembolso para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores

Sub proceso	Nombre del indicador	Definición	Categoría	Fuente de información
	productivos			
	Oportunidad del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos	Calificación promedio del promotor en escala de Likert de la oportunidad del desembolso para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los participantes a su cargo	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores
General	Percepción del promotor sobre la utilidad del programa para los participantes	Calificación promedio del promotor en escala de Likert sobre la utilidad de la implementación del programa para que los participantes logren obtener estabilidad socioeconómica y avancen en el proceso de movilidad social	Cuantitativo	Encuesta a promotores y coordinadores

Fuente: Elaboración propia

La calidad desde la demanda es analizada a partir de la información proveniente de entrevistas grupales con las/os participantes (triadas). La información construida a partir de la implementación de este método se enmarca dentro del paradigma de la metodología cualitativa, donde la representatividad estadística deja la centralidad ostentada en las metodologías cuantitativas, para dar paso a la posibilidad de conocimiento sobre percepción de las/os participantes del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia, desde la expresión de sus realidades en primera persona. Para tal efecto se desarrollaron 11 indicadores cualitativos, detallados en el Cuadro 5.

Cuadro 5 Subprocesos, Indicadores, Definiciones, Categorías y Fuente de información para análisis de calidad desde la demanda

Sub proceso	Nombre del indicador	Definición	Categoría	Fuente de información
Vinculación al programa	Percepción de los participantes sobre el proceso de vinculación	Percepción de los participantes sobre cómo se enteró del programa, cómo se le invitó a participar (respeto, cordialidad, voluntariedad), expectativas sobre el programa, existencia de presiones políticas	Cualitativo	Triadas y entrevistas a profundidad
Desarrollo personal	Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los promotores para el desarrollo de sus labores en el programa	Utilidad de la Tablet y el material de apoyo brindado; Apoyo del promotor para aprender a manejar la tablet; Facilidad para utilizar la tablet y la app	Cualitativo	Triadas y entrevistas a profundidad
	Capacitación de los participantes para el desarrollo personal	Claridad en las explicaciones brindadas por el promotor para la construcción del cuadro de mi vida		
		Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y el taller plan de Vida		
		Comprensión del idioma		
		Suficiencia en el tiempo dedicado por el promotor para la construcción del cuadro de mi vida		
		Calidad del acompañamiento del promotor durante la construcción del cuadro de mi vida		
	Percepción de los participantes sobre el cuadro de mi vida	Utilidad de la construcción del cuadro de mi vida		
Diseño del perfil de negocio	Capacitación de los participantes para el desarrollo del perfil de negocio	Claridad en las explicaciones brindadas por el promotor para la construcción del perfil	Cualitativo	Triadas y entrevistas a profundidad
		Calidad del acompañamiento del promotor durante la construcción del perfil		
		Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y el taller perfil de negocio		
		Suficiencia en el tiempo dedicado por el promotor para la construcción del perfil de negocio		
Fortalecimiento del capital social	Percepción de los participantes sobre el	Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y del taller	Cualitativo	Triadas y entrevistas a profundidad

	fortalecimiento del capital social	Calidad del acompañamiento del promotor en las actividades de Asociatividad.		
Promoción del ahorro	Percepción de los participantes sobre la promoción del ahorro	Claridad en las explicaciones brindadas por el promotor para la promoción del ahorro	Cualitativo	Triadas y entrevistas a profundidad
		Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y del taller		
Puesta en marcha del proyecto	Percepción sobre entrega del desembolso	Oportunidad en la entrega del desembolso	Cualitativo	Triadas y entrevistas a profundidad
		Suficiencia del monto entregado		
	Capacitación de los participantes para el desarrollo del perfil de negocio	Claridad en las explicaciones brindadas por el promotor para el desarrollo de los emprendimientos productivos		
		Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos		
	Acompañamiento a los emprendimientos productivos	Suficiencia en el tiempo dedicado por el promotor para el apoyo técnico en el emprendimiento productivo		
		Utilidad y satisfacción de la asistencia técnica para el desarrollo del emprendimiento productivo		
General	Percepción de los participantes sobre la utilidad y satisfacción de la implementación del programa	Utilidad de la participación en el programa	Cualitativo	Triadas y entrevistas a profundidad

Fuente: Elaboración propia

1.2.2. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS

Para los fines de la presente evaluación, las “buenas prácticas” son entendidas como aquellas acciones, procedimientos, actividades y/o trámites que permiten fortalecer la capacidad del programa en el logro de sus fines, se caracterizan por ser innovadoras, sostenibles en el tiempo y tienen la posibilidad de ser replicadas. Por otra parte, los “cuellos de botella”, son concebidos como prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos. (Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social, 2017)

Existen dos tipos de factores externos que tienen implicancias en el desarrollo del programa: a) contexto nacional, regional o local, normativo u orientación de programas sociales establecida por el Estado; b) factores no controlables directamente por el programa, como, por ejemplo, accesibilidad o aislamiento de las zonas de implementación, presencia de conflictos, ocurrencia de eventos climáticos adversos o desastres naturales, características particulares de los hogares, etc. (Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social, 2017) (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015)

La identificación de estos elementos se realizada a partir de la triangulación de la información primaria y secundaria recolectada, durante los hitos 1 y 2 de implementación del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia. Para visibilizar las buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos se recurrió a la realización de cuadros descriptivos con relatos textuales de las/os participantes. La identificación de estos tres aspectos se centra el análisis sobre los insumos y con las actividades desarrolladas en cada uno de los subprocesos entendiendo el contexto que configura sus posibilidades de aplicación práctica del Programa.

1.3. INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Los instrumentos de recolección de datos consistieron, en ambas etapas evaluativas[4], en cuestionarios semi-abiertos para la puesta en marcha de las triadas con las familias participantes del Programa; encuestas cerradas para las/os promotoras/es; además, se confeccionaron cuestionarios semi-abiertos para entrevistas con las personas responsables del Programa Sembrando Oportunidades de las entidades implementadoras.

1.3.1. INFORMACION CUALITATIVA

El desarrollo de entrevistas semiestructuradas realizadas de manera grupal, con tres participantes del programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia, conformadas por dos mujeres y un hombre (triadas). Las triadas consisten en entrevistas semiestructurada que realizadas con tres participantes del programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia. Las/os participantes fueron seleccionadas/os por las/os promotores quienes, de igual manera, apoyaron llevando adelante las invitaciones a participar de este ejercicio.

En las dos fases de evaluación, en cada uno de los tres distritos fueron realizadas tres triadas, con las/os mismas/os participantes en ambas etapas de recolección de información. Los objetivos de las triadas consistieron en:

- Conocer las percepciones que los participantes del programa de graduación tienen respecto a los procesos de convocatoria e invitación.
- Indagar sobre el conocimiento que tienen los participantes del programa de graduación
- Indagar acerca de las percepciones que los hogares participantes tienen sobre el inicio del programa de graduación y sobre las primeras visitas domiciliarias.
- Indagar la percepción sobre las jornadas de capacitación del perfil de negocios
- Explorar recomendaciones que los participantes deseen brindar para mejorar u optimizar la fase inicial de programa.
- Indagar acerca de las percepciones que los hogares participantes tienen sobre las actividades específicas desarrolladas a partir del desembolso y hasta el desarrollo del Taller de Promoción del ahorro; considerando, además, indagar sobre aspectos que formaron parte del cierre definitivo de la elaboración del Diseño del perfil de negocio.
- Indagar sobre las percepciones y sugerencias que tienen los participantes sobre los subprocesos: Diseño del perfil de negocio, Promoción del ahorro, y Puesta en Marcha del Proyecto
- Explorar recomendaciones que los participantes deseen brindar para mejorar u optimizar el programa

Se realizaron entrevistas a profundidad a funcionarias/os y personal administrativo de las entidades implementadoras del Programa, de la Secretaría Técnica de Planificación (STP) y la Fundación Capital, con

[4] La primera etapa de evaluación considera el periodo comprendido entre la vinculación de las y los participantes hasta la capacitación para la elaboración de los perfiles de negocio. La segunda etapa, el periodo comprendido entre el cierre definitivo de la elaboración del "Diseño del perfil de negocio" hasta el desarrollo del "Taller de Promoción al Ahorro". Además, incluye descripción y análisis de subprocesos anteriores que podrían estar teniendo continuidad durante el periodo evaluado, como, por ejemplo, el de desarrollo personal. Ambos hitos de evaluación de procesos, se desarrollaron a partir de una metodología preferentemente cualitativa, combinada con métodos cuantitativos.

los siguientes objetivos:

- Conocer las percepciones que tienen las entidades implementadoras respecto a los procesos y actividades desarrolladas hasta el momento del primer desembolso.
- Identificar sugerencias y recomendaciones que permitan mejorar el proceso.

1.3.2. INFORMACION CUANTITATIVA

La aplicación de Encuestas semi-estructuradas a las promotoras y los promotores de los tres distritos donde se desarrolla el programa (Carayao, Chore y Capiibary), tuvieron como objetivos:

Describir y analizar, a partir de la experiencia de los promotores/as, si las actividades y articulaciones realizadas contribuirán al cumplimiento de los objetivos esperados a través del desarrollo del subproceso Implementación del perfil de negocios y el inicio del subproceso Promoción al ahorro.

Describir y analizar cambios realizados en la ejecución del proyecto en los procesos ya iniciados y que han sido objeto de la primera fase de evaluación.

Indagar sobre la percepción de los/as promotores/as acerca de la calidad de las capacitaciones recibidas y materiales e insumos con que contaron para realizar sus actividades en los sub-procesos ejecutados.

Recolectar información para la identificación de factores externos, buenas prácticas (intencionadas o no) y cuellos de botella, e indagar por recomendaciones para el mejoramiento del programa en su versión futura y escalon

La encuesta semi-estructurada fue aplicada a la totalidad del equipo de promotoras/es (10) en cada distrito.

2. ANÁLISIS

2.1. PROCESO: PLANEACIÓN

No es considerado un subproceso sustantivo, sin embargo, su análisis es fundamental ya que es un subproceso que afecta el buen funcionamiento de los demás procesos. El presente subproceso se analizó de manera descriptiva y en él se identificaron factores externos (FE), cuellos de botella (CB) y buenas prácticas (BP).

2.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

CB1- No garantizar -desde el diseño del programa- que la totalidad de los/as participantes recibiera el apoyo al consumo. Desfasaje de articulación entre el programa SOF y Tekopora ocasionó que el diseño original formulado para los programas de graduación sufriera varios cambios, por ejemplo, que no se considerara uno de los elementos claves de los programas de graduación: apoyo al consumo, porque Tekopora (Transferencias monetarias condicionadas) no cubre a toda al 100% de las/os participantes.

CB2- Modificación de la orientación metodológica de Programa SOF, debido a cambios en los/as profesionales encargados/as del programa en la Secretaría Técnica de Planificación (STP), lo que generó una dificultad a la hora de legar memoria histórica sobre los procesos desarrollados desde la institución implementadora, atrasos operativos derivados de la necesidad de entrenamiento de las nuevas personas

profesionales en las tareas que debían llevar a cabo para el funcionamiento del Programa.

CB3- Falta de acuerdos de implementación entre las entidades implementadoras. Problemas en la aplicación del diseño del Programa que se manifiesta en la implementación del subproceso de formación y entrenamiento general. Por ejemplo, uno de los promotores de Capiibary señaló que entre las entidades implementadoras no existe acuerdos en los aspectos operativos concretos, lo cual dificulta la actividad de acompañamiento a las familias participantes, atrasa los trámites burocráticos a llevar adelante, y complejiza las relaciones entre el equipo en terreno, las familias y las entidades implementadoras. Expresa: *"Como hay dos jefes, se oponen en sus respuestas, no hay claridad, no se sabe a quién seguir"*. (Capiibary).

2.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN DE FAMILIAS

El presente subproceso es sustantivo, por lo que será analizado a partir de la identificación de factores externos (FE), cuellos de botella (CB) y buenas prácticas (BP). A partir de la lista de 2.200 familias seleccionadas con la ficha social, se seleccionaron 1.035 familias para el programa a través del PPI y del cruzamiento con la lista del programa Tenonderá. El siguiente informe contará con el análisis de eficacia del presente subproceso, será presentado en el siguiente informe

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

BP1- Cambio de titularidad por priorización de participación femenina y/ o migración. Teniendo en cuenta que la Ficha Social arrojaba jefatura masculina en la gran mayoría de los casos, la mayor parte del cambio de titularidad se dio para priorizar la participación femenina, al final de la implementación la tasa de participación femenina era mayor al 90%. De otro lado, por motivos migratorios los titulares del programa no se encontraban en el hogar y se procedió a ceder la titularidad del programa a un miembro del hogar mayor de edad. La migración es un fenómeno social extendido en el país. El 56,5% de las mujeres migrantes provienen de áreas rurales y cerca del 70% tiene menos de 29 años (Soto, González, & Dobrée, 2012). La posibilidad de cambio en la titularidad es importante para la población rural en situación de extrema pobreza.

CB1- Poca claridad con respecto a los criterios de focalización. Hay un 3% de partic

ipantes de más de 65 años, porque en el momento de la verificación no existía el criterio de edad máxima de inclusión al respecto y se cometieron errores de focalización por desfase en el registro y sistematización de los censos iniciales.

FE1- Ficha social desactualizada y con problemas de confianza ciudadana: La implementación de la ficha social en años anteriores generó dos problemas. Por un lado, la información relevada era de años atrás (2013) de acuerdo con entrevistas realizadas a funcionarias de la STP y, por otro lado, no se había realizado con suficiente información a la comunidad lo que afectó a la credibilidad inicial del Programa.

De acuerdo a las entrevistas desarrolladas con las familias participantes, los censos fueron entendidos por éstas como el mecanismo a través del cual se logra participar en los programas sociales del Estado, a partir de una especie de "sorteo", por lo que sienten haber participado del Programa como una especie de "gracia". Una de las participantes relata al respecto: *"A nosotras no dijeron que gracias a un sorteo nos alcanzó, así me dijo el promotor cuando le pregunté.... es igual a Tekopora, a muchas nos alcanzó inicialmente y ahora le está alcanzando a ellas, recién cobraron tres veces..."*

2.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE ENTIDADES IMPLEMENTADORAS

Este es un subproceso que no es considerado sustantivo, por esta razón su análisis solo describe los

principales aspectos que pueden afectar el desarrollo del programa.

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

CB1: Falta de acuerdos explícitos sobre los aportes generados entre las entidades implementadoras y otros actores aliados. Las dos instituciones encargadas de implementar el programa SOF (STP y Fundación Capital) llegan a incorporar, bajo alianzas estratégicas, a otros actores en el desarrollo del programa. El objetivo de estas alianzas es desarrollar actividades específicas dentro del programa, por ejemplo, proveer información en la feria de proveedores, desembolsar los recursos financieros a los beneficiarios de SOF o brindar asistencia técnica. Estos actores vinculados al programa no cuentan con recursos del proyecto, pero si tienen competencias, funciones y hacen uso de sus recursos propios para implementar las obligaciones adquiridas en dichas alianzas. En el caso de los actores encargados de acompañar la asistencia técnica a las familias participantes, las actividades que desarrollaron no cumplieron las expectativas de los participantes, y estas se categorizaron como mínimas.

BP1: Incorporación de actores institucionales con competencias, funciones y recursos propios para la implementación de necesidades específicas del Programa. Por ejemplo, para la capacitación en cría de gallinas y cerdos, se contó con el trabajo de profesionales técnicos/as del Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP).

2.1.4. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

Cuadro 6 Identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos para el análisis de proceso de planeación

Subproceso	Buenas prácticas	Cuellos de botella	Factores externos
Diseño del programa	Adecuar los materiales al idioma guaraní y a los requerimientos del equipo en terreno	No garantizar -desde el diseño del programa- que la totalidad de los/as participantes recibiera el apoyo al consumo. Tekopora (73.9%) y Adulto mayor (33%)	No se identifican
Vinculación entidades implementadoras	Incorporación de instituciones que complementan recursos	Falta de acuerdos explícitos sobre aportes entre las entidades implementadoras, comprendiendo el caso SNPP	No se identifican

Fuente: Elaboración propia

2.2. PROCESO: PREPARACIÓN

2.2.1. SUBPROCESO: SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DE EQUIPO EN TERRENO (PROMOTORES/AS)

Para este subproceso no sustantivo, se identificaron dos buenas prácticas (BP) implementadas en los tres distritos, y un cuello de botella.

BP1- Designar promotores/as de los mismos distritos para llevar adelante el acompañamiento de las familias participantes. Posibilita un establecimiento de confianza más fácil, debido a la identificación comunitaria, el conocimiento sobre las problemáticas del territorio, sus características culturales, y el adecuado manejo del idioma guaraní, como elemento vital de comunicación. En el caso de Chore, el 100% de los/as promotores/as nacieron y residen en la misma ciudad. En las demás ciudades, el 100% reside en el territorio donde lleva adelante su rol como promotor/a.

BP2-: Selección y vinculación de promotores/as con experiencia de trabajo previa en comunidades en situación de pobreza o vulnerabilidad: El 80% de los/as promotores/as seleccionados/as y vinculados/as al Programa cuenta con experiencia de trabajo previa comunidades en situación de pobreza o vulnerabilidad. Las/os promotoras/es con experiencia previa de trabajo en comunidades en situación de pobreza o vulnerabilidad, tomaron conocimiento del llamado para formar parte del Programa a través de la Iglesia (60%). Es decir, una parte importante del equipo en terreno seleccionado y vinculado al programa tenía previamente compromiso social con la realidad de su comunidad.

2.2.2. SUBPROCESO: FORMACIÓN DE EQUIPOS EN TERRENO (PROMOTORES/AS)

El presente subproceso no sustantivo, es analizado a partir de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botellas y factores externos. Toma en cuenta el análisis de calidad desde la oferta.

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

BP1- Minucioso seguimiento del avance en la capacitación de los/as promotores/as. A partir de un dispositivo de georreferenciamiento, las entidades implementadoras del Programa SOF realizan diariamente un seguimiento detallado de las actividades desarrolladas por los/as promotores/as.

Además, el programa cuenta con una planilla de informe, donde se detallan las actividades semanales desarrolladas por cada promotor.

CB1- Funcionamiento inadecuado de la Tableta: Un promotor en Carayao señala que muchas veces la Tableta se apaga, lo cual borra todas las actividades desarrolladas en el día. Cabe mencionar que las tabletas eran usadas. Esto genera contratiempos para los/as promotores/as en el desarrollo de su formación. Expresa un promotor de Chore al respecto: "*En el caso de las tabletas, muchas veces al apagar se cancela el inicio de la jornada. Es un problema porque parece que no se trabaja nada"* (Chore)

CB2- Sobrecarga de trabajo lo que dificulta el estudio para fortalecer el trabajo como promotor/a: Las/os promotoras/es manifiestan que el Programa no les da un tiempo específico dentro de las actividades requeridas por el Programa SOF para su formación por lo cual deben estudiar durante los fines de semana. Al respecto un promotor señala: "*Que nos brinden un día de la semana para poder desarrollar el curso, porque el fin de semana son más bien día de descanso, y no para realizar algún tipo de trabajo, son días para vivir la vida privada*"

CB3- Complejidad del contenido: Las/os promotoras/es señalan que los contenidos tienen un exceso de tecnicismo que complica la formación para fortalecer el trabajo como promotor/a. Esto los obliga, además, a generar estrategias para que las familias comprendan el sentido de los contenidos desarrollados en los módulos, es decir, implica un doble trabajo para los/as promotores/as, quienes deben incorporar conocimientos nuevos y, a su vez, adecuarlos a la realidad de las familias participantes.

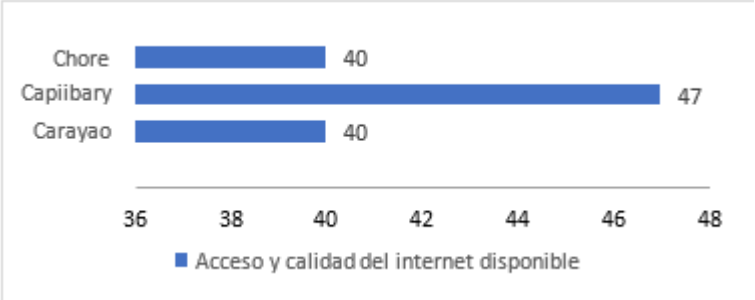
FE1- Mala calidad y acceso del internet disponible. De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta aplicada a las/os promotoras/es durante la primera etapa de evaluación, el acceso a internet es calificado como deficiente. (42%).

Cuadro 7 Análisis de calidad desde la oferta – Acceso y calidad del internet disponible

Distritos	Acceso y calidad del internet disponible
Carayaó	40%
Capiibary	47%
Chore	40%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1 Acceso y calidad del internet disponible



Fuente: Elaboración propia

En los tres distritos la calificación arroja puntuaciones que dan cuenta de deficientes acceso y disponibilidad a internet. En Chore y Carayaó reciben 40%, mientras que en Capiibary 47%. Esta situación afecta el desarrollo de las capacitaciones virtuales de los/as promotores/as, les resulta complicado acceder a la plataforma debido a la deficiencia del internet, por lo que los tiempos se alargan.

Análisis de calidad desde la oferta

El índice Percepción de calidad en la capacitación de equipos en terreno fue construido para la evaluación de la calidad del presente subproceso. Toma en consideración los siguientes indicadores, teniendo como fuente de información dos encuestas aplicadas de forma personal a los/as promotores/as:

1. Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno
2. Utilidad de las actividades o materiales de capacitación a los equipos en terreno
3. Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno
4. Suficiencia de los tiempos disponibles para realizar la capacitación y otras actividades
5. Satisfacción sobre las actividades y los materiales de capacitación a los equipos de terreno

Indicador 1: Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno. La fuente de información es la percepción que tienen las/os promotoras/as tienen sobre la suficiencia de los materiales y actividades de capacitación los equipos en terreno.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la suficiencia, en términos de cantidad, de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de “Muy suficiente” y de 85% a 100% de “Totalmente suficiente”.

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan suficientes (en términos de cantidad) han sido las actividades o materiales (Guías del/a promotor/a, curso virtual, taller presencial) proporcionados por el programa, para fortalecer la preparación que requerís como promotor/a? (por ejemplo, para que comprendas los conceptos que debes desarrollar en las visitas domiciliarias y en las actividades grupales)

Fuente de datos: Encuesta 2 – Pregunta A.1.

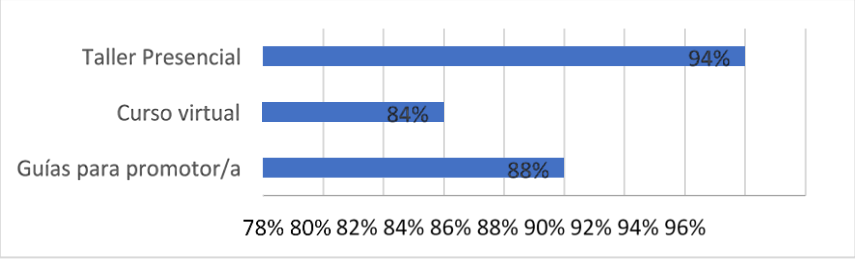
Estimación y resultados

Cuadro 8 Análisis de calidad desde la oferta – Suficiencia de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecer la preparación como promotor/a

Guías para promotor/a	Curso virtual	Taller Presencial
88%	84%	94%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2 Suficiencia de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecer la preparación como promotor/a



Fuente: Elaboración propia

El taller presencial obtiene la calificación más elevada sobre la suficiencia, en términos de cantidad, de las actividades o materiales proporcionados por el Programa para fortalecer la preparación como promotor/a, con 94%. En promedio, esta actividad es calificada por los/as como totalmente suficiente, en términos de cantidad.

Durante los talleres presenciales tienen la posibilidad de aclarar dudas de manera directa con las personas encargadas de desarrollar los contenidos. Además, brindan la oportunidad de compartir experiencias y aprendizajes con otros/as promotores/as, lo cual permite el desarrollo cualitativo de la formación para las tareas operativas.

Las guías para promotor/a ocupan el segundo lugar, con una puntuación de 88%. En promedio, son calificadas como totalmente suficientes, al igual que el taller presencial. Contiene, en términos de cantidad, la información suficiente para desarrollar las actividades como promotores/as.

Mientras tanto, el curso virtual, ocupa el último lugar con una calificación de 84%. Los/as promotores/as califican como “muy suficiente” esta herramienta de capacitación. La calificación más baja de esta herramienta, se relaciona con el deficiente acceso a internet con el que cuentan los/as promotores/as.

Indicador 2: Utilidad de las actividades o materiales de capacitación a los equipos en terreno

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno. La fuente de información es la percepción que tienen las/os promotoras/as tienen sobre la utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy útil" y de 85% a 100% de "Totalmente útil".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan útiles son las actividades o materiales (Guías para promotor/a, curso virtual, taller presencial) proporcionados por el programa, para fortalecer la preparación que requerís como promotor/a?*

Fuente de datos: Encuesta 2 – Preguntas A.2.

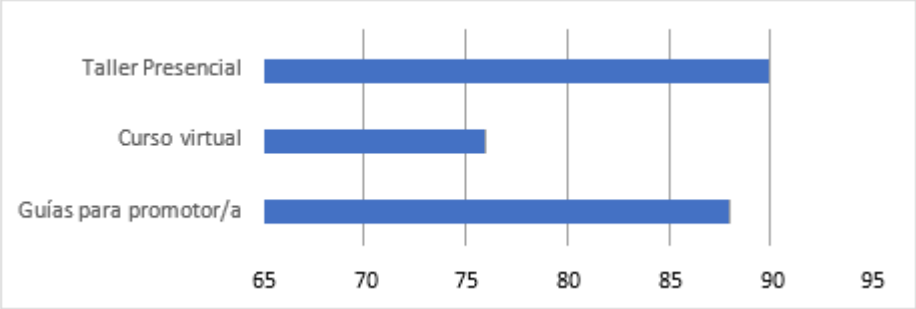
Estimación y resultados

Cuadro 9 Calidad desde la oferta –Utilidad de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecer la preparación como promotor/a

	Guías para promotor/a	Curso virtual	Taller Presencial
Carayao	90%	80%	100%
Capiibary	87%	67%	93%
Chore	88%	80%	84%
Promedio general	88%	76%	90%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Calidad desde la oferta –Utilidad de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecer la preparación como promotor/a



Fuente: Elaboración propia

El taller presencial vuelve a presentarse con la puntuación más alta de "totalmente útil", con respecto a la utilidad de las actividades o materiales proporcionados por el programa para fortalecerla preparación como promotor/a (90%). La guía para promotor/a recibe 88%, y el curso virtual 76%. Con esta puntuación el curso virtual recibe una calificación de "muy útil", a diferencia del taller presencial y la guía que fueron calificadas como muy útiles.

Un promotor de Capiibary, señala que el curso virtual no resulta muy claro, y su estudio se dificulta, por la baja intensidad de la señal de internet. Manifiesta al respecto: "No se entiende tan bien el curso virtual, además en algunas zonas no contamos con wifi y se nos dificulta realizarla" (Capiibary). Con respecto a la formación a través de los cursos virtuales aparece como dificultad la deficiencia del acceso a internet, y también existe una percepción sobre el exceso de tecnicismo del contenido de estos cursos.

Indicador 3: Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno. La fuente de información es la percepción que tienen las/os promotoras/as tienen sobre la oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy oportuno" y de 85% a 100% de "Totalmente oportuno".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías qué tan oportuno (qué tan a tiempo) te resultó el momento en el recibiste los módulos de la guía del promotor/a y las lecciones del curso virtual, que necesitas para fortalecer tu preparación como promotor/a y así lograr los objetivos de las actividades propuestas?*

Fuente de datos: Encuesta 2 – Preguntas A.3.

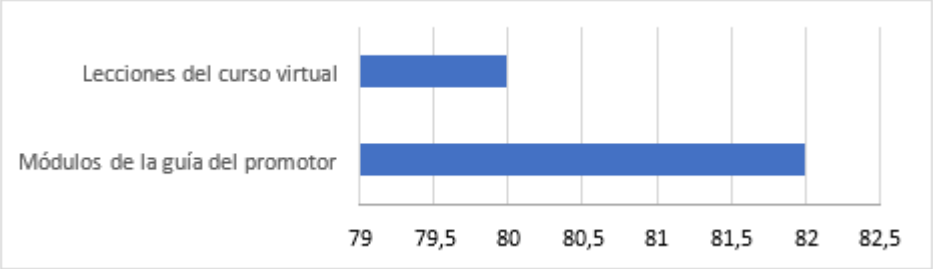
Estimación y resultados

Cuadro 10 Análisis de calidad desde la oferta – Oportunidad (qué tan a tiempo) del momento se recibieron los módulos de la guía del promotor/a y las lecciones del curso virtual, para fortalecer preparación como promotor/a

Módulos de la guía del promotor	Lecciones del curso virtual
82%	80%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4 Calidad desde la oferta - Oportunidad (qué tan a tiempo) del momento se recibieron los módulos de la guía del promotor/a y las lecciones del curso virtual, para fortalecer preparación como promotor/a



Fuente: Elaboración propia

La oportunidad, en términos de qué tan a tiempo, recibieron los módulos de la guía del/a promotor/a y lecciones del curso virtual para fortalecer la preparación como promotor/a recibió una calificación muy parecida. En ambos casos "Muy oportuno". Los módulos de la guía del/a promotor/a recibe una calificación de 82%, y las lecciones del curso virtual, 80%.

Indicador 4: Suficiencia de los tiempos disponibles para realizar la capacitación y otras actividades

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la suficiencia de los tiempos disponibles para realizar la capacitación y otras actividades. La fuente de información es la percepción que tienen las/os promotoras/as tienen sobre la suficiencia de los tiempos disponibles para realizar la capacitación y otras actividades.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben suficiencia de los tiempos disponibles para realizar la capacitación y otras actividades. Las calificaciones ubicadas entre 67% y 84% significan "muy suficientes" y las de 85% o más "totalmente suficiente".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan suficiente consideras es el tiempo que tenés disponible para capacitarte como promotor/a y así lograr los objetivos de las actividades propuestas?*

Fuente de datos: Encuesta 2 – Preguntas A.4

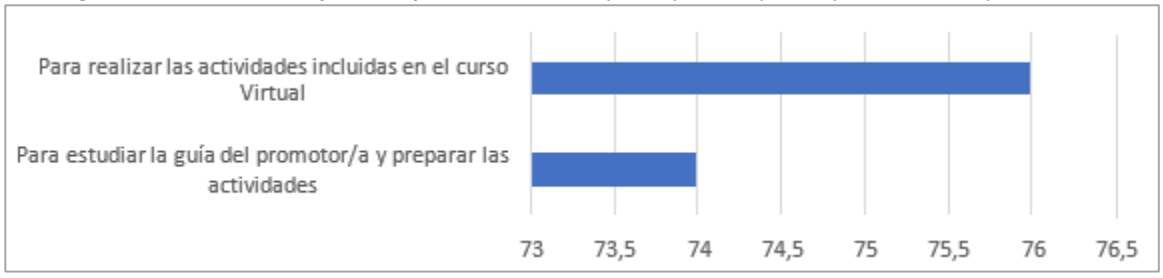
Estimación y resultados

Cuadro 11 Calidad desde la oferta – Suficiencia de los tiempos disponibles para capacitarse como promotor/a

Para estudiar la guía del promotor/a y preparar las actividades	Para realizar las actividades incluidas en el curso virtual
74%	76%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Calidad desde la oferta – Suficiencia de los tiempos disponibles para capacitarse como promotor/a



Fuente: Elaboración propia

La suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como promotor/a, con el objetivo de lograr desarrollar con calidad y eficacia las actividades propuestas por el Programa recibe una calificación de "Muy suficiente". Las entrevistas señalan que la capacitación a promotores/as debería realizarse en días hábiles y no durante los fines de semana.

Indicador 5: Satisfacción sobre las actividades y los materiales de capacitación a los equipos de terreno

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la satisfacción de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno. La fuente de información es la percepción que tienen las/os promotoras/as tienen sobre la satisfacción de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la satisfacción de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy satisfecho/a" y de 85% a 100% de "Totalmente satisfecho/a".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan satisfecho/a te encontrás con las actividades y con los materiales (Guías para promotor/a, curso virtual, taller presencial) proporcionados por el programa, para fortalecer la preparación que requerís como promotor/a y así lograr los objetivos de las actividades propuestas?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Preguntas A.5.

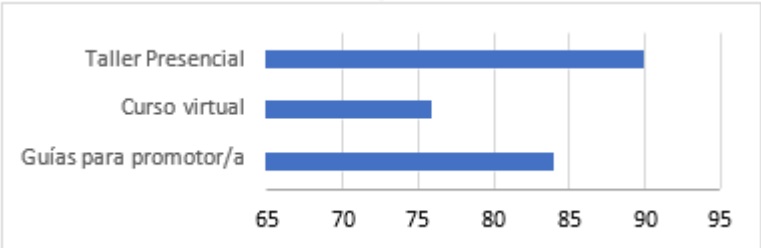
Estimación y resultados

Cuadro 12 Satisfacción sobre las actividades y los materiales proporcionados por el programa, para fortalecer la preparación requerida como promotor/a

Guías para promotor/a	Curso virtual	Taller Presencial
84%	76%	90%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Calidad desde la oferta – Satisfacción sobre las actividades y los materiales proporcionados por el programa, para fortalecer la preparación requerida como promotor/a



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la tendencia de los indicadores analizados previamente, en relación con la satisfacción sobre las actividades y los materiales proporcionados por el programa, para fortalecer la preparación requerida como promotor/a, se puede observar una mejor puntuación otorgada al taller presencial 90% "totalmente satisfecho/a", seguido por la guía para promotor/a con una calificación de 84%, y 76% para el curso virtual, "muy satisfecho/a".

Como ha sido posible notar, los talleres presenciales presentan como ventaja valorativa para las/os promotoras/es la posibilidad de aclarar las dudas de manera directa, y construir aprendizajes colectivos a

partir del intercambio de experiencias con sus pares.

La guía para promotor/a presenta el contenido necesario para desarrollar las tareas establecidas, por lo que existe una satisfacción general sobre su utilización. Sin embargo, el curso virtual presenta dos dificultades centrales para los/as promotores/as; por una parte, el contenido es excesivamente técnico, complejo, se hace de manera individual, no brinda posibilidades de intercambio, con lo cual aumenta la complejidad de los temas desarrollados; por otra parte, el acceso a internet es deficiente, por lo cual, acceder al curso virtual es una tarea difícil, que lleva mucho tiempo.

2.2.3. SUBPROCESO: INCORPORACIÓN DE FAMILIAS

El presente subproceso no sustantivo, es analizado a partir de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botellas y factores externos, además del análisis de calidad desde la demanda.

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

FE1- Expresiones de la cultura patriarcal impide a algunas mujeres a incorporar al Programa. Algunas familias no se incorporaron al programa debido a que los esposos no querían que sus esposas llevaran la titularidad del Programa

FE1- Miedo de algunas familias a la tecnología. Para las personas participantes del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia, el rechazo de algunas familias a participar en el Programa se debe a que "tenían miedo de los módulos porque hay muchos que son analfabetos que no leen ni escriben y ellos creían que serían rechazados, entonces ellos no se fueron más a la reunión. Otro es que muchos tenían miedo de la computadora"

CB1- Deserción de participantes. En algunos casos, durante la primera parte del Programa, algunos participantes salieron debido a que formaban parte del Programa Tenonderá. Esto se dio por un problema de registro en las bases de datos institucionales en la menor parte de los casos, hubo familias que migraron después de haber sido incorporadas al Programa, la migración se basa principalmente en falta de acceso a la salud en casos de enfermedad, muerte de la cabeza del hogar o un familiar, falta de acceso a fuentes de trabajo. Finalmente quedaron en el programa 776 titulares.

BP1- Acceso de las familias a información oportuna y pertinente sobre el programa. El trabajo de promotores y promotoras se inició brindando información a las familias sobre los objetivos y condiciones del programa. La información proporcionada y la presencia sistemática de estos técnicos/as fue fundamental para generar confianza y compromiso. El discurso de contacto inicial no trató acerca del desembolso del capital semilla.

Los/as promotores/as convocaron a una reunión en las capillas de los diferentes distritos, donde les contaron de qué se trataba la propuesta del programa, conversaron sobre la "ayuda" que vendría, tuvieron una capacitación, y luego llegó la lista con los nombres de las personas que participarían efectivamente.

Análisis de calidad desde la demanda

La calidad desde la demanda fue analizada a partir de un indicador cualitativo, en el subproceso incorporación de las familias participantes.

1. Percepción de las familias participantes sobre la vinculación

Indicador: Percepción de las familias participantes sobre la vinculación
Definición: Percepción que tienen los participantes sobre la vinculación del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia
Tipo de indicador: cualitativo
Fuente de información: triadas
Descripción A pesar de la desconfianza inicial derivada del levantamiento de la ficha social sin información previa a la ciudadanía e intervenciones clientelares que fueron relacionadas inicialmente con el Programa, representantes de las familias seleccionadas manifestaron sus expectativas positivas. Una de las participantes cuenta: *"Antes yo tenía miedo para hacer cualquier cosa. Cuando me dijeron que vendría una ayuda parece que me despertaron, como que dijeran, despertáte que te ayudamos".* *"Desde el suelo creo que subiré un poco más". "Todos están muy interesados y esperanzados en que el proyecto va a salir"* El Programa Sembrando Oportunidades familia por familia constituye para los y las participantes un incentivo hacia la mejora del interior del hogar, a través del capital semilla, identificada como una "*ayuda que va a venir"*. Implica el mejoramiento de sus hijas e hijos. Tienen mucha esperanza en el logro de los objetivos del programa. Se animaron a participar debido al planteamiento del programa que escucharon en la primera reunión. Las personas participantes expresan que se sienten muy contentas y satisfechas con el programa. Ante el compromiso asumido en el programa, sostienen que podrán entusiasmo y fuerza en su desarrollo, que es con lo que cuenten. Cuando se concrete el programa van a tener más fuerza y entusiasmo todavía. Les genera *"gusto y alegría"*. *"Con esto va a haber como rebuscarse. Ahora vamos a tener cosas para vender".* El participante señala: *"también a continuación voy a capacitar a mi familia. Mis hijos trabajarían conmigo por lo que van a aprender también"*. *"Con eso ya compramos un poco de azúcar, un poco de carne..."*

La aspiración de diversificar las fuentes de ingreso para reducir la vulnerabilidad que trae consigo la producción agrícola, además de la necesidad de continuar trabajando a pesar de la edad por la falta de seguridad social da cuenta de la relevancia que tiene el Programa para las familias.

"Seguramente dejaré un poco la chacra y me dedicaré más al trabajo. La chacra es difícil, yo ya tengo edad por lo que eso de carpir y esas cosas es difícil".

El acceso a un ingreso supone mejores oportunidades educativas. Las familias esperan que sus hijos e hijas tengan la oportunidad de estudiar, que la mayoría no tuvo, *"porque yo no entré al colegio y es capaz que ustedes no sean iguales a mí. Yo solamente el trabajo en la chacra trabajo y desde ahí me esfuerzo por mis hijos, que estudien y planto mandioca, maíz, sandía, poroto, tengo animales pequeños, gallina, chancho y a eso les doy de comer y después vendo y así les hago estudiar a mis hijos".*

Como todo proceso de focalización basado en instrumentos estadísticos, es de esperar la existencia disconformidad. Las entrevistas y las triadas señalan que existen familias en la comunidad que creen que deberían haber entrado al programa quedaron afuera. Ante eso, algunas personas se lamentan por no haber sido seleccionadas.

Muchas personas de la comunidad lamentaron no haber sido seleccionadas: *"todos muy pobres... entre nosotros no hay gente que está muy bien... solamente aquellos que fueron a otro país los que están bien".* Cuentan que sus vecinos y vecinas "*dicen 'que bien que les haya salido, es muy buen proyecto, lástima que yo no salí*'.

No obstante, no se detectaron denuncias o manifestaciones de irregularidades graves o arbitrariedades relacionadas a la política partidaria.

Los/as promotores/as les pidieron que no alarmen a los vecinos y vecinas diciéndoles que también les podría salir. Expresan que es posible que más adelante se amplíe el programa, y quizás tengan suerte y también salgan en el sorteo, después del censo.

2.2.4. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES

En este subproceso no sustantivo no se identificaron buenas prácticas, cuellos de botella ni factores externos.

2.2.5. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO PREPARACIÓN

Cuadro 13 Resumen de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos para el análisis del Proceso Preparación

Subproceso	Buenas prácticas	Cuellos de botella	Factores externos
Vinculación a equipos en terreno	Designar promotores/as de los mismos distritos para llevar adelante el acompañamiento de las familias participantes	Dificultad para aplicar a los cargos convocados	No se identifican
	Selección y vinculación de promotores/as con experiencia de trabajo previa en comunidades en situación de pobreza o vulnerabilidad		
Capacitación a equipos en terreno	Seguimiento del avance en la capacitación a través de los módulos propuestos por el Programa	Funcionamiento inadecuado de la Tableta	Mala calidad y acceso del internet disponible

	Evaluación del avance en las capacitaciones del equipo en terreno	Sobrecarga de trabajo lo que dificulta el estudio para fortalecer el trabajo como promotor/a	
	Desarrollo de capacitaciones a través de talleres presenciales	Complejidad del contenido	
Incorporación de participantes	Acceso de las familias a información oportuna y pertinente sobre el programa	Miedo de algunas familias a la tecnología	Expresiones de la cultura patriarcal impide a algunas mujeres a incorporar al Programa
	Las familias participantes del proyecto formalizaron su incorporación con la firma del Acta de Compromiso de Participación al Programa	Deserción participante	

Fuente: Elaboración propia

2.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

2.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL

Se toma como subproceso transversal y sustantivo la formación y el entrenamiento general. Para su análisis, se procedió a la identificación de factores externos (FE), buenas prácticas (BP), y cuellos de botella (CB) que tuvieron impacto, de forma positiva o negativa, en la formación de los/as participantes. Además, se llevó adelante un análisis de calidad desde la demanda (ACD), teniendo en cuenta principalmente las actividades desarrolladas y los materiales utilizados.

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

FE1- Condición de los caminos y distancia de la ubicación de las familias: Las/os promotores/as expresan que llegar a las casas de las familias participantes del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia se vuelve riesgoso debido a las condiciones de los caminos. El riesgo aumenta ante condiciones climáticas adversas. En días lluviosos, el trabajo debe ser cancelado, y es necesario esperar que los caminos se sequen para retomar las visitas domiciliarias luego de las lluvias. En promedio los/as promotores/as realizan 46 visitas domiciliarias por semana.

FE2- Nivel de escolarización de las/os participantes: De acuerdo con el informe cuantitativo, la mayor parte de los/as participantes realizaron solamente la primera parte de la educación escolar básica (80%). Por otra parte, el 19,5% de los/as participantes registra analfabetismo. (Gómez Mahecha, 2016). De acuerdo a la primera encuesta aplicada a los/as promotores/as, en promedio, cada uno/a tiene a su cargo nueve participantes que reportan no saber leer ni escribir. Cabe mencionar que el programa se prepara para capacitar a familias con pocas habilidades de lecto escritura (tableta con guía de color, cuaderno amigable, etc.)

CB1- Sobrecarga laboral: Los/as promotores/as tienen a su cargo el desarrollo y sostenimiento del Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia. Ellos señalan que el trabajo a cargo excede sus propias posibilidades, sin embargo, las condiciones laborales fueron acordadas por ellos y FK durante el proceso de contratación a través de un contrato de prestación de servicios de consultoría que incluía costos de transporte y seguro a cargo del consultor. Los/as promotores/as destinan parte de su tiempo libre a la realización de sus tareas operativas. Advierten que esto es consecuencia de falta de organización adecuada del Programa en términos logísticos (cambios en establecimiento de horarios, asignación de nuevas responsabilidades). Adicionalmente, y dado a que deben asumir altos costos movilización, consideran que las condiciones salariales son precarias. El implementador al percatarse sobre la alta carga económica

detentada en los traslados ajustó los honorarios, pasando de Gs. 1.500.000 (menos del sueldo mínimo fijado por el Estado Paraguayo) a Gs. 2.000.000. Según los promotores, estos salarios siguen siendo muy limitados.

CB2- Contenido complejo: Los materiales de formación presentan contenidos complejos, en algunos casos son abstractos para la realidad de las familias campesinas. Por ejemplo, temas como "valor" o "ganancia", están desvinculados de sus realidades prácticas. Para las familias campesinas, las "ganancias" del emprendimiento productivo son también "ganancias" del hogar, por lo tanto, la ejecución del cálculo – que en sí mismo representa una dificultad debido al nivel de escolarización– se complejiza debido a la falta de anclaje con sus prácticas cotidianas. Por otro lado, el requerimiento de escribir y hacer cálculos matemáticos de forma escrita, representa un verdadero desafío, muchas veces superado a través de la cooperación familiar e incluso comunitaria. Esto tiene como manifestación un bajo nivel de recordación de conceptos específicos. Las/os participantes recuerdan de manera poco clara los conceptos desarrollados en cada módulo particular. Sin embargo, existe una comprensión general alta, dada gracias a la relación pedagógica establecida entre las/os participantes y las/os promotoras/es. Esta relación pedagógica es establecida en base a la confianza y a un sentimiento de agradecimiento, lo cual genera cambios actitudinales en las familias participantes.

BP1- Construcción de relaciones de confianza con promotores/as: Las y los participantes señalan que tienen una relación de confianza con los/as promotores/as, pueden hablar con ellos/as con tranquilidad. Cuando hay un contenido complejo, los/as promotores/as brindan las explicaciones con paciencia. La vinculación personal dada entre promotoras/es y participantes brinda a las metodologías de aprendizaje sensación de compromiso y gratitud.

BP2- Estrategias innovadoras de capacitación desarrolladas por los/as promotores/as: Las/os promotoras/es desarrollan en primera instancia una comunicación horizontal con las familias participantes, que genera confianza y sentido de pertenencia. La comunicación se establece en guaraní, el idioma representa una herramienta básica de trabajo con las/os participantes. El Programa contempla estrategias visuales para hacer comprensible los contenidos propuestos en los diferentes módulos del Programa y los promotores/as desarrollan ejemplos concretos para la realidad de las familias participantes. Por ejemplo, para hacer entendible el Plan de Vida, acudieron al recurso visual de una escalera, siguiendo la guía del taller, lo cual facilitó la comprensión, por parte de las/os participantes del objetivo de esa tarea. Constantemente readecuan a la realidad de las familias con las que trabajan el contenido de los módulos.

BP3- Solicitar el apoyo de líderes de la comunidad o de otras/os participantes "enlaces" para la coordinación de las visitas domiciliarias: Las/os promotoras/es son apoyadas/os por participantes con características de socialización o liderazgo para acordar los horarios de visitas y talleres, fortaleciendo así las redes vecinales y comunitarias. De esta manera, según expresan las/os participantes, nadie falta a las reuniones y avanzan de forma conjunta.

Análisis de calidad desde la oferta

El análisis de calidad desde la oferta toma en consideración la Percepción de calidad en la formación de los/as participantes fue construida para la evaluación de la calidad del subproceso formación y entrenamiento general, a partir de los siguientes indicadores, teniendo como fuente de información dos encuestas aplicadas de forma personal a los/as promotores/as:

1. Importancia de las actividades y sus materiales para fortalecer la formación de los participantes
2. Importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes
3. Suficiencia (cantidad) de las actividades y sus materiales para realizar la formación de los participantes

4. Nivel de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados.
5. Calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del desembolso
6. Facilidad para que los y las participantes utilicen el material diseñado para su formación en la etapa iniciada luego del desembolso
7. Utilidad de los materiales empleados para la formación de los participantes en la etapa iniciada luego del desembolso

Indicador 4: Nivel de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados

El presente indicador mide la calificación otorgada por los/as promotores/as sobre el nivel de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados de los y las participantes. Tiene como fuente de información la encuesta aplicada a promotores/as.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos al grado en el cual perciben que los participantes recuerdan y comprenden los conceptos trabajados en las visitas domiciliarias. Un valor de 100% indica que los/as promotores/as perciben que los participantes recuerdan y comprenden la totalidad de los conceptos trabajados.

Las dos preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

1. *Para la mayoría de los participantes, ¿Cómo calificarías el nivel de comprensión de los conceptos trabajados en las siguientes actividades?*
2. *Para la mayoría de los participantes ¿Cómo calificarías el nivel de recordación de los conceptos trabajados en las siguientes actividades?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Preguntas D.15 y D.16

Estimación y resultados

Cuadro 14 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Nivel de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados

Distritos	Pregunta D.15. Nivel de comprensión de los conceptos trabajados en las siguientes actividades			Pregunta D.16. Nivel de recordación de los conceptos trabajados en las siguientes actividades		
	Módulo 5: La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos	Módulo 6: Ahorro y buen vivir	Taller Promoción al Ahorro	Módulo 5: La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos	Módulo 6: Ahorro y buen vivir	Taller Promoción al Ahorro
Carayaó	80%	90%	100%	80%	90%	90%
Capiibary	47%	53%	47%	40%	47%	47%
Chore	68%	72%	84%	68%	68%	76%
Promedio	65%	71%	77%	63%	68%	71%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Promedio General nivel de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados

Promedio general	
Nivel de comprensión	Nivel de recordación
71%	68%

Fuente: Elaboración propia

Los niveles de comprensión de los conceptos enseñados por los promotores/as a los y las participantes, en Carayao el módulo 5 “La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos” recibe una calificación de 80%, es decir, existe un “Muy buen” nivel de recordación.

El Módulo 6 “Ahorro y buen vivir” recibe una calificación de 90%, y el Taller Promoción del Ahorro tiene una calificación de 100%, en ambos casos, el nivel de recordación es total.

En Capiibary, los/as promotores/as calificaron la comprensión de los conceptos desarrollados en el módulo 5 “La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos”, con 47%, el Módulo 6 “Ahorro y buen vivir” 53%, y el Taller Promoción del ahorro, 47%. En los tres casos analizados, existe “Algo” de recordación de los conceptos desarrollados.

En Chore, los/as promotores/as calificaron la comprensión de los conceptos desarrollados en el módulo 5 “La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos”, con 68%, el Módulo 6 “Ahorro y buen vivir” 72% y el Taller Promoción del ahorro, 84%. Es decir, en el distrito el nivel de comprensión de los conceptos desarrollados es “Muy bueno”.

Es posible notar una diferencia en el nivel de calificación de los/as promotores/as sobre el nivel de comprensión de los conceptos desarrollados, de acuerdo a los distritos. En Capiibary se encuentran las puntuaciones más bajas.

Por otra parte, la calificación promedio de los/as promotores/as sobre el nivel de recordación de los conceptos trabajados en el Módulo 5 “La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos”, en Carayao (80%) y Chore (68%) es “Muy bueno”, mientras que en Capiibary, existe “Algo” de recordación de los conceptos (40%).

El Módulo 6 “Ahorro y buen vivir”, en relación a la recordación de los conceptos, recibe en Carayao una calificación de 90%, en este distrito el nivel de recordación es total, de acuerdo a la calificación promedio otorgada por las/os promotoras/es. En Capiibary, existe “Algo” de recordación de los conceptos desarrollados, alcanza una calificación promedio de 47%. En Chore el nivel de recordación es “Muy bueno” (68%).

Mientras tanto, el nivel de recordación de los conceptos desarrollados en el Taller Promoción al ahorro, es total en el distrito de Carayao (90%), “Muy bueno” en Chore (76%), y en Capiibary existe “Algo” de recordación de los conceptos (47%), en el Taller analizado.

En general, la percepción de las/os promotoras/es, es que las personas comprenden más en comparación a lo que recuerdan (71 y 68% respectivamente). En la ciudad de Capiibary se percibe el nivel de recordación más bajo (49%).

Este elemento es importante debido a que es necesario que los/as participantes comprendan y recuerden los conceptos desarrollados en cada uno de los módulos contemplados en el Programa. Al respecto, uno de los promotores de Chore expresó la necesidad de adaptar los contenidos de los módulos a la realidad de las personas participantes, con ejemplos y escenarios habituales en el día a días de las familias campesinas. Uno de los promotores expresó *“En el perfil de negocio, o ¿dónde vendo mis productos? Es muy problemático porque no se adapta a la realidad, hablan de hacer reuniones con empresarios”.*

Los conceptos con más rigor conceptual, complejidad y abstracción son difíciles de aprender para las/os participantes. Según la percepción de las/os promotoras/es, el módulo más difícil en términos de

comprensión y recordación de los conceptos para las familias participantes, es "¿Cómo vendo mi producto?", seguido por "¿Cómo calculo mis costos?

Indicador 5: Calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del desembolso

El presente indicador mide la calificación que los/as promotores/as encuestados dan a la calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes, en la etapa iniciada luego del desembolso. La fuente de información la percepción, relevada por las encuestas aplicadas a promotores/as sobre la calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes, en la etapa iniciada luego del desembolso.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes, en la etapa iniciada luego del desembolso. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una "Muy buena" calificación y de 85% a 100% implica una valoración total de calidad.

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías la calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del desembolso?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta D.12.

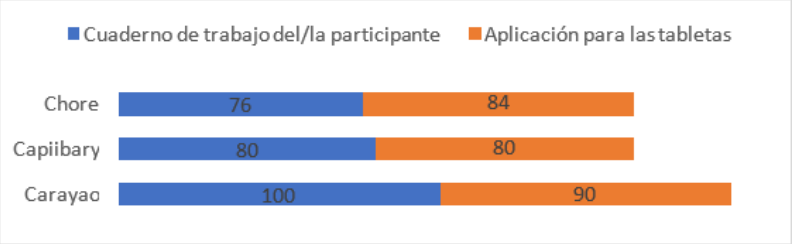
Estimaciones

Cuadro 16 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del desembolso

Distritos	Cuaderno de trabajo del/la participante	Aplicación para las tabletas
Carayao	100%	90%
Capiibary	80%	80%
Chore	76%	84%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Calidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del desembolso



Fuente: Elaboración propia

Los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del

desembolso tienen en promedio calificaciones que dan cuenta de una percepción muy buena sobre los mismos. El cuaderno de trabajo del/la participante y la aplicación para las tabletas reciben una calificación general de 85%. Varía levemente en los tres distritos. El Cuaderno de trabajo recibe una "Muy buena" calificación 76% en Chore, 80% en Capiibary, mientras que en Carayao es completamente de calidad (100%). La aplicación para las tabletas, recibe una "Muy buena" calificación en Chore (84%) y Carayao, (80%); y en Carayao es percibida como completamente de calidad (90%).

Indicador 6: Facilidad para que los y las participantes utilicen el material diseñado para su formación en la etapa iniciada luego del desembolso

El presente indicador mide la calificación que los/as promotores/as encuestados dan a la facilidad para que los y las participantes utilicen el material diseñado para su formación, en la etapa iniciada luego del desembolso. La fuente de información la percepción, relevada por las encuestas aplicadas a promotores/as sobre la facilidad para que los y las participantes utilicen el material diseñado para su formación, en la etapa iniciada luego del desembolso.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la facilidad para que los y las participantes utilicen el material diseñado para su formación, en la etapa iniciada luego del desembolso. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy fácil" y de 85% a 100% de "Totalmente fácil".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías la facilidad para que los y las participantes utilicen el material diseñado (Cuaderno de trabajo del/la participante, aplicación para las tabletas) para su formación en la etapa iniciada luego del desembolso?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta D.14.

Estimaciones

Cuadro 17 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Facilidad para que los y las participantes utilicen el material diseñado para su formación en la etapa iniciada luego del desembolso

	Cuaderno de trabajo del/la participante	Aplicación para las tabletas
Carayao	80%	90%
Capiibary	73%	86%
Chore	72%	88%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la facilidad para la utilización de los materiales diseñados para la formación en la etapa iniciada luego del desembolso, los promotores califican la aplicación para las tabletas como más fácil (88%) con respecto al cuaderno de trabajo del/la participante (75%).

Esta calificación mantiene su tendencia al analizar según distritos. La aplicación para las tabletas es calificada como "Totalmente fácil" en los tres distritos (Chore 88%, Capiibary 86% y Carayao 90%). El cuaderno de trabajo del/la participante es calificado como "Muy fácil" en los tres distritos (en Chore 72%,

en Capiibary 73% y Carayao 80%).

Los promotores de Capiibary manifiestan: *"las familias han aprendido bien con el aplicativo del módulo y también han realizado sus tareas".* Un promotor de Chore afirma que los conceptos desarrollados *"algunas veces ya un poco complicados para los participantes"* y que deben *"adecuarse en algunas cuestiones en la realidad social".* Un promotor de Carayao señala al respecto: *"Algunas familias no saben sumar, además no hay mercado y cuando hay no se sabe cómo explotar. Los ejemplos que se dan en las capacitaciones no se adecuan a la realidad".*

7mo Indicador: Utilidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes en la etapa iniciada luego del desembolso

El presente indicador mide la calificación que los/as promotores/as encuestados dan a la utilidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes, en la etapa iniciada luego del desembolso. La fuente de información la percepción, relevada por las encuestas aplicadas a promotores/as sobre la utilidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes, en la etapa iniciada luego del desembolso.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la utilidad de los materiales empleados para la formación de los y las participantes, en la etapa iniciada luego del desembolso. En la escala utilizada, de 51% a 66% significa "Útil", de 67% a 84% significa una calificación de "Muy útil" y de 85% a 100% de "Totalmente útil".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías la utilidad de los materiales (cuaderno de trabajo del/la participante, aplicación para tabletas) empleados para la formación de los participantes en la etapa iniciada luego del desembolso?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta D.13.

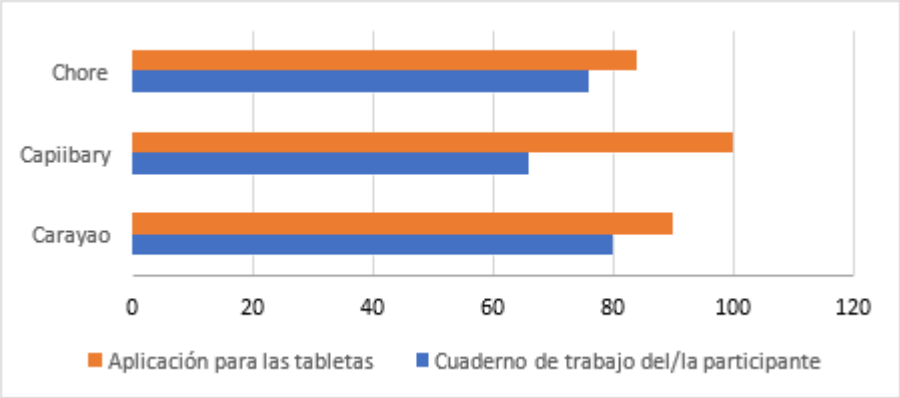
Estimaciones

Cuadro 18 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de los materiales empleados para la formación de los participantes en la etapa iniciada luego del desembolso

	Cuaderno de trabajo del/la participante	Aplicación para las tabletas
Carayao	80%	90%
Capiibary	66%	100%
Chore	76%	84%
Promedio	74%	91%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Utilidad de los materiales empleados para la formación de los/as participantes en la etapa iniciada luego del desembolso



Fuente: Elaboración propia

La utilidad del cuaderno de trabajo del/la participante es calificada, en términos generales, como "Muy útil", con 74%. En Carayao es calificado también como "Muy útil" (80%), al igual que en Chore (76%), mientras que en Capiibary es calificado como "Útil" (66%).

La utilidad de la aplicación para las tabletas es calificada con una puntuación más alta en comparación con el cuaderno de trabajo, siendo considerada como "totalmente útil" (91%). En Carayao y Capiibary es calificada asimismo como "totalmente útil", y en Chore como "Muy útil" (84%).

Para las familias participantes, el cuaderno representa un retorno a la escuela (lo cual es valorado positivamente), es decir, una responsabilidad a cumplir que tiene dificultades concretas. Escribir y hacer cálculos matemáticos implican desafíos arduos de superar para las/os participantes y sus familias. Sin embargo, la tableta aparece como una novedad atractiva, convoca el interés de las/os hijas/os, reúne a la familia en torno a un contenido expresado en guaraní, grato, horizontal, que enseña de manera ágil y creativa. Por ello, la valoración tiene distinciones concretas en los tres distritos, y la utilidad de la tableta aparece altamente referenciada.

Análisis de calidad desde la demanda

La calidad desde la demanda fue analizada a partir de dos indicadores cualitativos, en el subproceso Formación y entrenamiento general.

1. Percepción sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el proceso de formación de los participantes
2. Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el programa

Indicador: Percepción sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el proceso de formación de los participantes
Definición: Percepción que tienen los participantes sobre la utilidad de las visitas domiciliarias y de las actividades grupales para la formación que reciben como parte del programa
Tipo de indicador: cualitativo

Fuente de información: triadas

Descripción

Percepción sobre la utilidad de las visitas domiciliarias

Las/os participantes, señalan como el aspecto más importante del Programa la posibilidad de recibir capacitación en sus propias casas. Consideran necesario para sostenerse en el Programa la visita de los/as promotores/as. Estas visitas son caracterizadas como agradables, valoran de forma positiva tener la posibilidad de ser capacitadas/os en estas jornadas. Manifiestan que, en las visitas domiciliarias las/os promotoras/es recorren las casas, toman fotos y revisan cómo va el proceso de cría de los animales. Sienten que el proceso es de mucho aprendizaje.

"Para mí es muy importante. Toda la capacitación me ayudó mucho. Para mí es muy interesante, mediante eso aprendí muchas cosas. Cuando viene la promotora y nos ponemos a hablar y da mucho gusto, aprendemos cosas buenas entre las dos. Para mí es importante."

"Al inicio éramos como el pre-escolar, estaba sin ninguna práctica. Al inicio era muy difícil, incluso algunos protestaron luego porque era muy difícil, además algunos no sabían escribir ni leer y eso les hacía más forzado aun"

"Se aprende mucho, porque hablamos de muchas cosas y después nos quedamos para trabajar y completar. Hay veces que no nos queda todo en la cabeza y le volvemos a preguntar cuando nos encontramos nuevamente, y ahí nos volvemos a recordar lo que hicimos".

En las visitas domiciliarias las familias encuentran la posibilidad de aclarar dudas con las/os promotoras/es de manera abierta. Si bien, les resulta complejo recordar conceptos, perciben la formación como una posibilidad de apertura a nuevos conocimientos, lo cual implica a su vez, una apertura a nuevas posibilidades. Las visitas domiciliarias son, la mayor parte de las veces, desarrolladas en forma individual.

La confianza establecida con las/os promotoras/es hace que el proceso formativo resulte más fácil. Esta vinculación se establece a través de las visitas domiciliarias, brinda la posibilidad de una relación personal. Las familias reciben a los/as promotores/as como miembros de sus hogares. Esta vinculación estimula el aprendizaje a partir del sentimiento de gratitud y compromiso establecido hacia ellos/as. Sienten que sus procesos de crecimiento a través de los módulos del Programa se llevan adelante con los/as promotores/as.

Las visitas se convierten una importante actividad familiar, donde todos sus miembros se encuentran vinculados. Hay participantes que coordinan las visitas de manera tal en la que sus hijas/os tengan la posibilidad de recibir las capacitaciones. Las/os participantes sienten que a partir de su incorporación al Programa tienen más actividades.

La comunicación se establece de forma fluida, horizontal. Cabe señalar que la comunicación de las familias es en guaraní, por lo que este idioma tiene un papel vital para el desarrollo de las visitas domiciliarias.

Indicador: Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el programa

Definición:

Tipo de indicador: cualitativo

Fuente de información: triadas

Descripción

Tableta

"Trabajamos completo con la tableta y después queda la tarea de completar en el cuaderno, así trabajamos. Se aprende así porque nos queda en la cabeza y luego tenemos que escribir y completar".

Las/os participantes del Programa, sienten la Tableta tiene el contenido necesario para realizar las tareas de los módulos del Programa. Al principio del Programa, la Tablet representó un verdadero desafío, sintieron miedo de utilizar la aplicación tecnológica. Un elemento fundamental que facilitó el uso de esta tecnología fue la aplicación desarrollada en guaraní. El personaje de la aplicación otorga accesibilidad a la tecnología.

La novedad tecnológica convoca la participación de las personas más jóvenes del hogar. Los niños y niñas disfrutan de las capacitaciones a través de la Tableta y son quienes más rápidamente se adaptaron a sus requerimientos.

Los/as participantes de las triadas apuntaron como una de las características más importantes de los/as promotores/as la paciencia, amabilidad, buena disposición y disciplina para explicar y resolver dudas sobre el funcionamiento de la tableta; las explicaciones en torno al manejo de este aparto tecnológico fueron muy claras, aspecto que facilitó que los beneficiarios la pudieran utilizar. Expresan: "*Hay veces, si no tenemos mucho tiempo, desarrollamos una parte y después hacemos la otra si es que se tiene dificultad. Siempre el promotor está dispuesto a ayudar sobre ese asunto"*

"Mis hijos me dijeron que yo no podía con el teléfono con cámara y ahora sos mejor porque trabajas con la tableta…. Ahora ya entendemos donde podemos apretar y avanzar".

Al principio la Tablet generó miedo a las y los participantes del Programa Familia por Familia, relatan que no conocían nada de lo relativo a las aplicaciones tecnológicas. Cuando aprendieron a manejar, empezó a ser agradable utilizarla. El contenido de la Tablet es suficiente, está bien, entienden y les resulta útil.

Cuadernillo

"Que viene con dibujos e ideas... para mí el cuaderno nos viene bien, porque algunas veces te dice que escribas ahí y miras el dibujo te indica con algo colorido le ayuda a la gente. Ahora que somos grandes parecemos niños también"

El cuadernillo es útil para recordar los aprendizajes desarrollados con los/as promotores/as durante las visitas domiciliarias. Luego de cada visita domiciliaria, se encuentran con tareas a ser desarrolladas en el mismo. Para ello dedican algunas horas al día durante la semana.

Las actividades propuestas por el cuadernillo, genera en las/os participantes la sensación de haber vuelto a la escuela, se sienten como "niños/as grandes". Las tareas se convierten en parte de sus actividades cotidianas. Recurren a diversas estrategias para completarlas. Por ejemplo, consultan entre vecinas/os, a

sus hijos/as escolarizados/as.

Los contenidos dados con dibujos, son los más agradables para las familias. Tienen la posibilidad de expresar sus modos de vida a partir de estas actividades.

2.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

El subproceso sustantivo Desarrollo personal fue evaluado a través de la identificación de buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB). Incluyó el análisis de calidad desde la oferta (ACO) y desde la demanda (ACD).

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

CB1- Preguntas abstractas: A las y los participantes de los tres distritos no les resultó fácil comprender el concepto referido al "valor personal". Este concepto presentado durante las visitas domiciliarias, representa la piedra angular para el desarrollo del Plan de Vida. La reflexión para el desarrollo del Plan de Vida, centrada en la posibilidad de reconocimiento del valor personal, no se remite a cuestiones concretas que formen parte de la realidad de las personas participantes y su cosmovisión.

CB2-: Conceptos difíciles de recordar en el tiempo: Los conceptos centrales desarrollados durante la capacitación para la elaboración del Plan de Vida no son fácilmente recordables para las/os participantes, por ejemplo, sobre el valor personal que tienen, los recursos con los que cuentan. Al conversar sobre el Plan de Vida los y las participantes, se remitieron a las capacitaciones del programa y a sus procesos en general.

BP1-: Estrategias visuales para facilitar el aprendizaje: Una participante manifestó que la explicación realizada por el promotor a través de dibujos, facilitó la comprensión de conceptos abstractos como el valor de los recursos que disponen. Así también, el resultado gráfico del aprendizaje para la elaboración del Plan de Vida, fue pegado en las paredes de sus casas.

Análisis de calidad desde la oferta

Para el análisis de calidad desde la oferta del presente subproceso, se mide la percepción de los/as promotores/as sobre el desarrollo personal de los/as participantes a su cargo, a partir dos indicadores:

1. Percepción de los/as promotores/as sobre el desarrollo personal de los/as participantes a su cargo
2. Importancia de la construcción del cuadro de mi vida

Indicador 1: Percepción de los/as promotores/as sobre el desarrollo personal de los/as participantes a su cargo

Se busca medir la percepción de los/as promotores/as sobre el desarrollo personal de los/as participantes a su cargo, a partir de cuatro elementos: aumento de la autoestima, aumento del empoderamiento, incremento de la confianza y refuerzo del emprendimiento. La fuente de información consistió en la percepción de los/as promotores/as sobre el desarrollo personal de los/as participantes a su cargo, a partir cuatro elementos: aumento de la autoestima, aumento del empoderamiento, incremento de la confianza y refuerzo del emprendimiento relevada desde la aplicación de la segunda encuesta.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben el desarrollo personal de los/as participantes a su cargo, a partir de cuatro elementos: aumento de la autoestima, aumento del empoderamiento, incremento de la confianza y refuerzo del emprendimiento,

de los y las participantes a su cargo. En la escala utilizada, de 51% a 66% significa “Satisfecho/a”, de 67% a 84% significa una calificación de “Muy satisfecho/a” y de 85% a 100% de “Totalmente satisfecho”.

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *En promedio para el grupo de participantes a tu cargo, ¿Qué tan satisfactorios son para vos los resultados de desarrollo personal (Aumento de la autoestima, aumento del empoderamiento, incremento de la confianza, refuerzo del emprendimiento) que los y las participantes obtuvieron hasta el momento?*

Fuente de datos:

Encuesta 2 – Pregunta B.1.

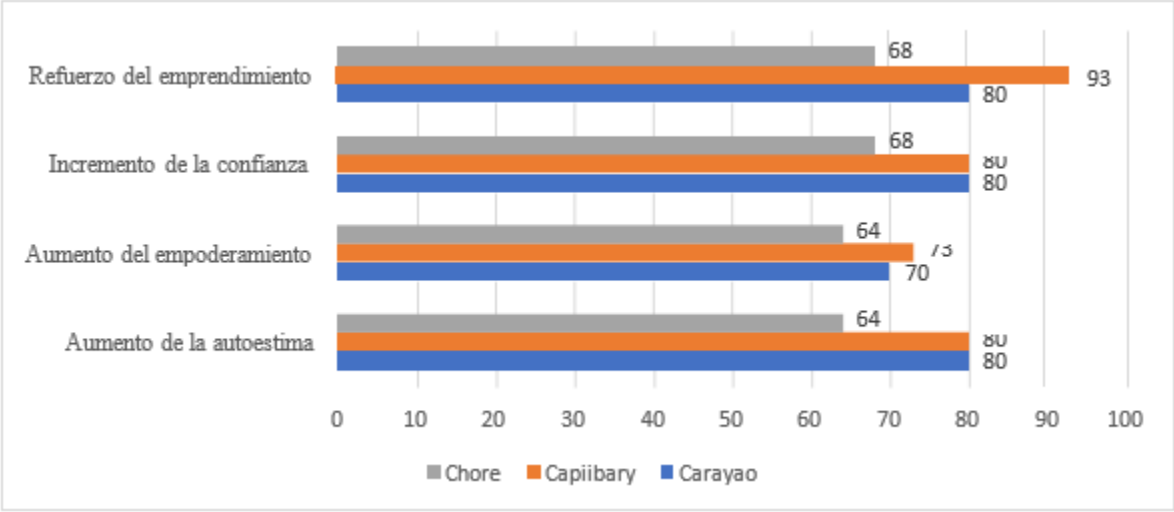
Estimación y resultados

Cuadro 19 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción sobre los resultados de desarrollo personal de los y las participantes hasta el momento

Distrito	Aumento de la autoestima	Aumento del empoderamiento	Incremento de la confianza	Refuerzo del emprendimiento
Carayao	80%	70%	80%	80%
Capiibary	80%	73%	80%	93%
Chore	64%	64%	68%	68%
Promedio	75%	69%	76%	80%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción sobre los resultados de desarrollo personal de los y las participantes hasta el momento



Fuente: Elaboración propia

Principalmente, las y los promotores notan un incremento de la confianza de los/as participantes a sus cargos, y un refuerzo del emprendimiento. El Refuerzo del emprendimiento genera “Mucha satisfacción” (80%) en los/as promotores/as, de acuerdo a la calificación promedio general. En los distritos, para los/as promotores/as de Chore es de “Mucha satisfacción” (68%), al igual que en Carayao (80%), mientras que en Capiibary, la satisfacción es total (93%).

El incremento de la confianza, también genera “Mucha satisfacción” (76%), de acuerdo a la calificación promedio general brindada por los/as promotores/as. En los tres distritos se percibe “Mucha satisfacción” (Chore 68%, y 80% en Capiibary y Carayao).

El aumento del empoderamiento, produce también “Mucha satisfacción” (69%) en los/as promotores/as. En Capiibary (73%) y Carayao (70%) tiene la misma valoración; mientras que en Chore genera “Satisfacción” (64%).

Mientras tanto, el aumento de la autoestima también genera “Mucha satisfacción” (75%), de acuerdo al promedio general de las calificaciones otorgadas por los/as promotores/as. En Capiibary y Chore (80% respectivamente) también produce en promedio “Mucha satisfacción”, y en Chore “Satisfacción” (64%).

La percepción de las/os promotoras/es con respecto al desarrollo personal y cambio actitudinal de los/as participantes se muestra como el indicador más pertinente, ya que fueron testigos clave del proceso, debido a que acompañaron de forma sistemática el avance de los/as participantes a través de las visitas domiciliarias y los talleres. En tal sentido, el programa muestra resultados muy buenos en cuanto a Desarrollo Personal de los/as participantes. El nivel de satisfacción de los/as promotores/as manifiesta que las estrategias de acompañamiento y capacitaciones fueron adecuadas para el logro de cambios personales positivos en los/as participantes.

Indicador 2: Importancia de la construcción del cuadro de mi vida para el desarrollo personal Este índice mide la percepción de los/as promotores/as sobre la importancia de la construcción del cuadro de mi vida para el desarrollo personal.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos la importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal. En la escala utilizada, de 51% a 66% significa “Importante”, de 67% a 84% significa una calificación de “Muy importante” y de 85% a 100% de “Totalmente importante”.

Fórmula

Cada uno de los dos aspectos evaluados para este indicador (PPEi), se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente formula:

$$\mathrm{PPE_i} = \frac{\text{Promedio simple en escala de Likert de la respuesta a cada pregunta} - \text{Valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor Máximo de la escala de Likert (6)} - \text{Valor mínimo de la escala de Likert (1)}} * 100$$

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías qué tan importante resultó la construcción del cuadro de mi vida para el desarrollo personal de los/as participante a tu cargo?*

Fuente de datos

Encuesta 1 – Pregunta A.3.

Estimación y resultados

Cuadro 20 Estimación del indicador de calidad– Importancia de la construcción del cuadro de mi vida para el desarrollo personal

	Percepción de la importancia sobre la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal
Carayao	70%
Capiibary	93%
Chore	84%
Promedio	82%

Fuente: Elaboración propia

Para los/as promotores/as la construcción del cuadro de mi vida es en promedio general "muy importante". En Carayao recibe la puntuación más baja (70%), siendo considerado también "muy importante", al igual que en Chore (84%). Mientras que en Capiibary, la percepción de los/as promotores indica este paso como "totalmente importante" para el desarrollo personal de los/as participantes a su cargo.

La construcción del "cuadro de mi vida" representa un elemento central en el desarrollo del programa. Las familias participantes, en la mayoría de los casos, pegaron el cuadro en la parte más importante de la casa, para tener a la vista permanentemente.

Análisis de calidad desde la demanda

El análisis de la calidad desde la demanda del subproceso Desarrollo personal, se realizó a través de dos indicadores:

1. Percepción de los/as participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo personal
2. Percepción de los/as participantes sobre la utilidad de la capacitación para el desarrollo personal, construcción del Plan de Vida.

Indicador: Percepción de los/as participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo personal
Definición: Este indicador evalúa la percepción que tienen los/as participantes sobre la utilidad del paquete de capacitación recibida para su desarrollo personal (módulos 0, 1 y 5 y actividad grupal - Taller Plan de Vida).
Tipo de indicador: cualitativo
Fuente de información: triadas
Descripción: La capacitación sobre el Plan de Vida estuvo bien, recibieron buenas explicaciones para abordar el tema. No hubo apuro en la realización de la capacitación. *"Así, estudiamos otro para presentar la próxima vez que venga nuevamente"*. Al respecto, un participante acota: *"Una cosa importante es que se nos hace entender que nosotros somos los que tenemos que hacer..."* Las y los participantes expresan que en primera instancia las/os promotoras/es les proporcionaron la Tablet para ensayar su manejo y después les dejaron el cuadernillo para completar las tareas propuestas en el

primer módulo, sobre Plan de Vida.

Esto refuerza en los/as participantes el empoderamiento de las herramientas brindadas por el Programa, lo cual constituye en sí una acción que promueve el desarrollo personal. Subrayan la necesidad de ejecutar las tareas por ellas/os mismas/os. Esto hizo que se sintieran protagonistas del programa. Afirman que es la primera vez que tocan un aparato tecnológico de esas características. Consideran que el uso de la Tablet representa una superación de miedos sobre la tecnología, a la vez que se erige como un elemento atractivo para las/os niñas/os del hogar, lo que posibilita la formación de la familia en su conjunto.

El empoderamiento en el Programa hace posible que las familias piensen el futuro, en el corto plazo, en torno a metas concretas sobre todo a partir de la posibilidad abierta con el desembolso de dinero en efectivo, y la generación de activos. La planificación del futuro, en base a los recursos con los que cuentan y pudieron identificar, posibilita el desarrollo personal de las familias participantes.

En cada visita domiciliaria las/os promotoras/es, controlan si está bien lo que realizaron. Si hay algo que corregir, lo hacen con ellas/os. Completan las tareas en el transcurso de la semana, es decir, van completando por parte, casi siempre en familia, de forma conjunta.

"Tenemos que pensar solamente para hacer las tareas". "No hay manera de dejar nada". "En el cuaderno está todo y cada uno de nosotros tiene que completar. Un cuestionario."

Estas actividades son realizadas en medio de muchas otras tareas. Sobre todo, en el caso de las mujeres participantes, que tienen a su cargo, además, todas las tareas de cuidado. Las tareas sobre las que tienen claridad completan en el transcurso de la semana y sobre las cuestiones que tienen dudas, consultan al promotor, en las visitas domiciliarias.

Indicador: Percepción de los/as participantes sobre la utilidad de la capacitación para el desarrollo personal, construcción del Plan de Vida.

Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a: 1. Claridad en las explicaciones brindadas por el promotor/a para la construcción del Plan de Vida. 2. Suficiencia en el tiempo dedicado por el promotor/a para la construcción del Plan de Vida. 3. Calidad del acompañamiento del promotor/a durante la construcción del Plan de Vida. 4. Utilidad de la construcción el Plan de Vida.

Tipo de indicador: cualitativo

Fuente de información: triadas

Descripción:

Cabe resaltar que, al conversar sobre el plan de vida los y las participantes de la primera triada realizada en Capiibary, se remitieron a las capacitaciones del programa y a sus procesos en general. No recordaron fácilmente el taller. Quienes participaron en la segunda triada realizada en Carayao, expresaron que aprendieron muchas cosas de utilidad, pero no recuerdan exactamente los temas desarrollados en este taller de capacitación.

<u>Calidad del acompañamiento del/a promotor/a durante la construcción del Plan de Vida</u>:

Al principio no entendieron las preguntas que le hicieron sobre, por ejemplo, el valor que tenían; pero después, los/as promotores/as desarrollaron estrategias visuales (dibujos como la escalerita, recursos

concretos con los que cuentan en la casa, cuántas personas conforman la familia), para clarificar el aprendizaje. Las mismas fueron de mucha utilidad. El resultado gráfico de ese aprendizaje fue pegado en las paredes de sus casas.

Utilidad de la construcción del Plan de Vida:

"Hacemos sobre nuestra realidad. Mucho nos reímos de nosotros mismos"

La elaboración del Plan de Vida les fue útil porque les permitió ver su realidad. Subrayan que cuando había un contenido poco claro, las/os promotoras/es les explicaban nuevamente, todas las veces que necesitaran. La utilidad de la construcción del Plan de Vida radica en la posibilidad de valorarse como personas y familias en la comunidad. La relación con la comunidad en la construcción de la identidad propia es vital para las familias participantes del Programa.

Suficiencia en el tiempo dedicado por el/a promotor/a para construcción del Plan de Vida:

"Primero me puse roja y después comencé a explicar frente a todos y me pasó. Ahora tengo todavía temor, pero no me cuesta tanto".

Una de las participantes señala que el taller de capacitación sobre el plan de vida le ayudó a superar el miedo a hablar en público. Cuenta que, en una capacitación realizada en 3 de noviembre, se desempeñó como ayudante de la promotora. En las explicaciones participan todas las personas del hogar. Nuevamente aparece la importancia del encuentro comunitario para el fortalecimiento del desarrollo personal, por la vinculación existente entre la identidad individual y comunitaria.

2.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DE PERFIL DE NEGOCIOS

En este subproceso sustantivo se identificaron factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas, y se realizaron el análisis de calidad tanto desde la oferta como desde la demanda.

El subproceso tenía previsto realizar una actividad grupal para el diseño del perfil de negocios y dos jornadas de socialización. Sin embargo, se observan algunos cambios dependiendo de las comunidades y promotores/as. En la mayoría de los casos se superaron las tres actividades ya que se realizaron más encuentros para realizar el perfil, incluyendo talleres específicos por tipo de perfil (cría de vacas, de cerdos, de gallinas, producción de huevos).

El siguiente cuadro, muestra la cadena de valor del subproceso de Elaboración del perfil de negocios

Cuadro 21 Cadena de valor del subproceso de Elaboración del perfil de negocios

Insumo	Actividad	Subproducto/producto
Materiales para las visitas domiciliarias: lineamientos para el diseño del perfil de negocio, tableta con aplicación, cuaderno de trabajo del participante, y calculadora. Materiales para actividades grupales: materiales y guía del promotor/a, guía de perfil de negocio del cuaderno de trabajo del participante, formato de socialización y aprobación del perfil de negocio. Recursos humanos: titulares y promotores	Realización de las visitas domiciliarias, (módulos 2 ¿Para qué tengo mi negocio?, 3 ¿A quién vendo mi producto o servicio? y 4 ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?) Realización de la actividad grupal -Taller elaboración de perfil de negocio-. Implementación de dos jornadas de socialización. Gestión ante el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) de cursos específicos a los perfiles de negocios.	Descripción de la idea. Identificación de lo que cada participante puede aportar a su negocio. Identificación de quién puede ayudar al participante con su negocio. Descripción de la inversión. Descripción de los costos frecuentes. Identificación de los costos del negocio. Definición del precio del producto o servicio. Definición de la frecuencia de la venta (diario, semanal, mensual). i. Descripción de la ganancia. Perfiles de negocios presentados y aprobados

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

CB1- Insuficiencia de información de mercado por parte de las familias para estimar adecuadamente los costos y la demanda potencial. Las familias no tenían toda la información necesaria para calcular los costos de los insumos, debido a la variabilidad de costos, dependiendo del área lugar donde se encuentren. Por ejemplo, desde Carayao, es posible llegar con mayor rapidez a Coronel Oviedo, donde pueden encontrar precios más bajos y una amplia oferta, sin embargo, ciertas localidades de Capiibary, no tienen acceso a mercados amplios, por lo cual recurren a estancias de la zona, o a vecinos/as. Esta misma situación de mercado, hace que sea complejo calcular la potencial demanda.

CB2- Insuficiencia de conocimientos técnicos por parte de las/os promotoras/es para estimar adecuadamente los costos y la demanda potencial. Los/as promotores/as no tienen el *know how* necesario para guiar el proceso de cálculo de costos y la potencial demanda. Situación que se agrava atendiendo las condiciones de mercado que configura la realidad de las familias participantes.

BP1: Realización de jornadas específicas colectivas según el tema del perfil de negocios. Esta acción permitió a las familias con menos conocimiento recibir información de las más experimentadas. Una participante, por ejemplo, decidió comprar menos pollitos de los que había previsto al intercambiar experiencia con otra participante, debido a los costos derivados de la compra de alimentos. Durante el intercambio de experiencias, las/os participantes se sienten motivados a no cometer los mismos errores, se establece confianza, a partir de la exposición de condiciones, necesidades y aspiraciones. Se vuelven comunes aspectos que hacen a la vida cotidiana, desde la socialización de los perfiles de negocio. Sin embargo, uno de los promotores señaló que en principio es mejor que lo realicen individualmente porque se copian si lo hacen colectivamente.

Análisis de calidad desde la oferta

El análisis de calidad desde la oferta del subproceso perfil de negocios de las/os participantes toma en consideración los siguientes indicadores, teniendo como fuente de información dos encuestas aplicadas de forma personal a los/as promotores/as:

1. Percepción respecto a calidad del perfil de negocio
2. Percepción de la importancia de las actividades para preparar el perfil de negocio

3. Percepción de la importancia de los materiales para preparar el perfil de negocio
4. Percepción de la suficiencia de las actividades para preparar el perfil de negocio
5. Percepción de la suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio

Indicador 1: Percepción respecto a la calidad del perfil de negocio

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la calidad del perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la calidad del perfil de negocio de los/as participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la calidad del perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy satisfecho/a" y de 85% a 100% de "Totalmente satisfecho/a".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan satisfecho/a te encontrás con respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los y las participantes a tu cargo?*

Fuente de datos:

Encuesta 2 – Pregunta C.1.

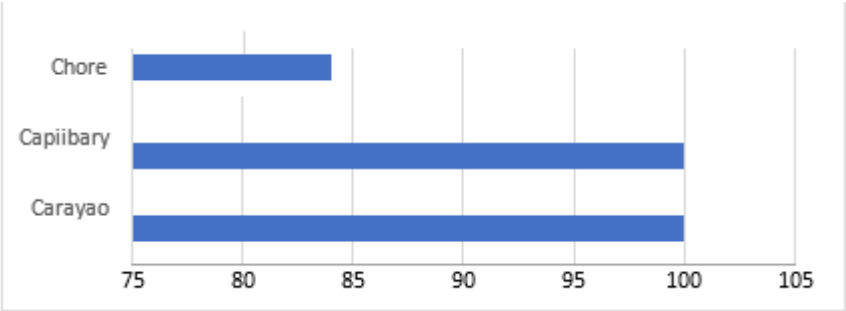
Estimación y resultados

Cuadro 22 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los y las participantes

Distritos	Satisfacción con respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los y las participantes
Carayao	100%
Capiibary	100%
Chore	84%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los y las participantes



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, la satisfacción de los/as promotores/as con respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los y las participantes a sus cargos, es calificada en los tres distritos con puntuaciones elevadas. En Chore los promotores/as se consideran, de acuerdo a la calificación promedio, "Muy satisfechos/as" (84%), mientras que, tanto en Carayao como Capiibary, "Totalmente satisfechos/as" (100%).

La vinculación afectiva desarrollada por los/as promotores/as hacia las familias a su cargo genera una sensación de fuerte compromiso. Para los/as promotores/as, el trabajo realizado también implica un elemento de realización personal. Debido al perfil con el que la mayoría cuenta, vinculado a trabajos sociales, y la proximidad de la relación, la elaboración de los perfiles de negocio es entendida como un resultado sumamente valioso de sus tareas como promotores/as.

Indicador 2: Percepción de la importancia de las actividades para preparar el perfil de negocio A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la importancia de las actividades para preparar el perfil de negocio de los/as participantes. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la importancia de las actividades para preparar el perfil de negocio de los/as participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la importancia de las actividades para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. En la escala utilizada, de 34% a 50% significa "Algo importante", de 51% a 66% significa "Importante", de 67% a 84% significa una calificación de "Muy importante" y de 85% a 100% de "Totalmente importante".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías qué tan importantes fueron las siguientes actividades desarrolladas para que los y las participantes a tu cargo preparen el perfil de negocio?*

Fuente de datos:

Encuesta 2 – Pregunta C.2.

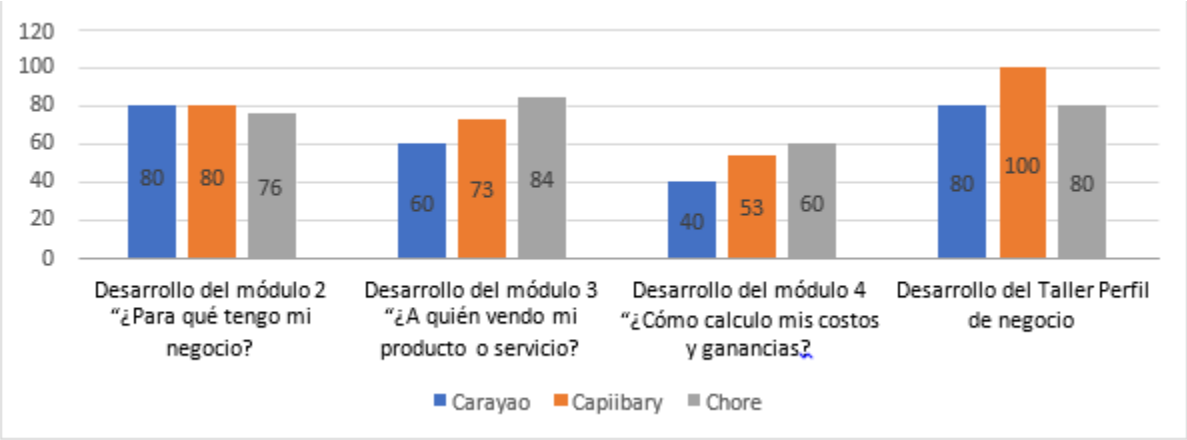
Estimación y resultados

Cuadro 23 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de las siguientes actividades desarrolladas para la preparación del perfil de negocios

Distritos	Desarrollo del módulo 2 "¿Para qué tengo mi negocio?	Desarrollo del módulo 3 "¿A quién vendo mi producto o servicio?	Desarrollo del módulo 4 "¿Cómo calculo mis costos y ganancias?	Desarrollo del Taller Perfil de negocio
Carayao	80%	60%	40%	80%
Capiibary	80%	73%	53%	100%
Chore	76%	84%	60%	80%
Promedio	79%	72%	51%	87%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de las siguientes actividades desarrolladas para la preparación del perfil de negocios por parte de los y las participantes



Fuente: Elaboración propia

Este indicador está conformado por cuatro (4) variables: desarrollo del módulo 2, desarrollo del módulo 3, desarrollo del módulo 4 y desarrollo del taller de perfil de negocios. Este último ítem tiene la percepción de importancia más alta (87%), "Totalmente importante", mientras que el desarrollo del módulo 4 aparece como el de menor importancia (51%), "Algo importante". El Taller Perfil de negocio ofreció a las familias participantes la posibilidad de apropiación genuina de los contenidos desarrollados durante los módulos dados a través de las visitas domiciliarias. El intercambio en base a las experiencias cotidianas, permite a las familias empoderarse de los elementos que son útiles para sus tareas cotidianas. Contrasta con la dificultad encontrada en los módulos 2 "¿Para qué tengo mi negocio?, 3 "¿A quién vendo mi producto o servicio? y 4 "¿Cómo calculo mis costos y ganancias?". Sobre todo, el módulo 4 resultó sumamente complejo para las/os participantes por los cálculos implicados en su desarrollo.

En Chore (76%), Capiibary y Carayao (80% respectivamente), el desarrollo del Módulo 2 "¿Para qué tengo mi negocio?" es calificado como "Muy importante". El módulo 3 "¿A quién vendo mi producto o servicio?", en Carayao es considerado "Importante" (60%), mientras que tanto en Capiibary como Chore es percibido como "Muy importante". El desarrollo del módulo 4 "¿Cómo calculo mis costoso y ganancias?" es calificado como "Algo importante" en Carayao (40%), e "Importante" en Capiibary y Chore. Es el módulo percibido con las puntuaciones más bajas en torno a la importancia, como se observó previamente.

Mientras tanto, el Taller Perfil de Negocio, es calificado como "Muy importante" tanto en Carayao como en Chore. En Capiibary es percibido como "Totalmente importante", de acuerdo a la calificación promedio otorgada por los/as promotores/as.

Indicador 3: Percepción de la importancia de los materiales para preparar el perfil de negocio A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la importancia de los materiales empleados para preparar el perfil de negocio de los/as participantes. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la importancia de los materiales empleados preparar el perfil de negocio de los/as participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la importancia de los materiales empleados para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy importante" y de 85% a 100% de "Totalmente importante".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan importantes fueron los materiales utilizados para que los y las participantes a tu cargo preparen el perfil de negocio?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta C.3.

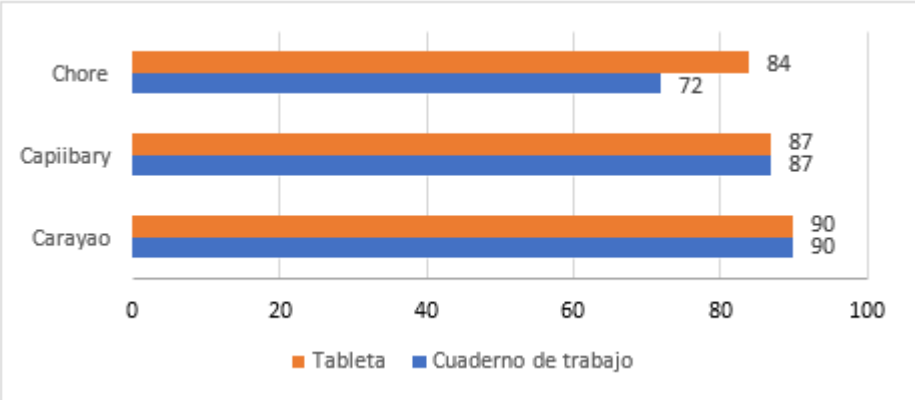
Estimación y resultados

Cuadro 24 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de los materiales utilizados para la preparación del perfil de negocios

Distritos	Cuaderno de trabajo	Tableta
Carayao	90%	90%
Capiibary	87%	87%
Chore	72%	84%
Promedio general	83%	87%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de los materiales utilizados para la preparación del perfil de negocios por parte de los y las participantes



Fuente: Elaboración propia

Este indicador se construyó integrando dos variables: cuaderno de trabajo y tableta. Ambos recibieron altas calificaciones. El cuaderno de trabajo es calificado como "Muy importante" (83%), y la Tableta es percibida como "Totalmente importante" por los/as promotores/as para la preparación del perfil de negocio por parte de los/as participantes. El cuaderno de trabajo es percibido como "Totalmente importante" en Carayao (90%) y Capiibary (87%), en Chore es percibido como "Muy importante. La tableta, mantiene la misma tendencia en Carayao (90%) y Capiibary (87%), es considerada en ambos distritos como "Totalmente importante", en Chore es calificada como "Muy importante" (84%)

Como se puede observar, los materiales reciben uno de los puntajes más altos. Los materiales son percibidos los/as promotores/as como una combinación que tiene importancia, debido a, por un lado, el interés que suscita en las familias participantes el aprendizaje vía Tablet debido a su novedad y practicidad; y, por otro, la capacidad que tiene el cuaderno de respaldar el aprendizaje desarrollado durante las visitas domiciliarias.

Indicador 4: Percepción de la suficiencia de las actividades para preparar el perfil de negocio

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la suficiencia de las actividades para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la suficiencia de las actividades para preparar el perfil de negocio de los/as participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la suficiencia de las actividades para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. En la escala utilizada, de 34% a 50% significa "Algo suficiente", de 51% a 66% significa "Suficiente", de 67% a 84% significa una calificación de "Muy suficiente" y de 85% a 100% de "Totalmente suficiente".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías qué tan suficientes fueron las actividades desarrolladas para que los y las participantes a tu cargo preparen el perfil de negocio?*

Fuente de datos:

Encuesta 2 – Pregunta C.4.

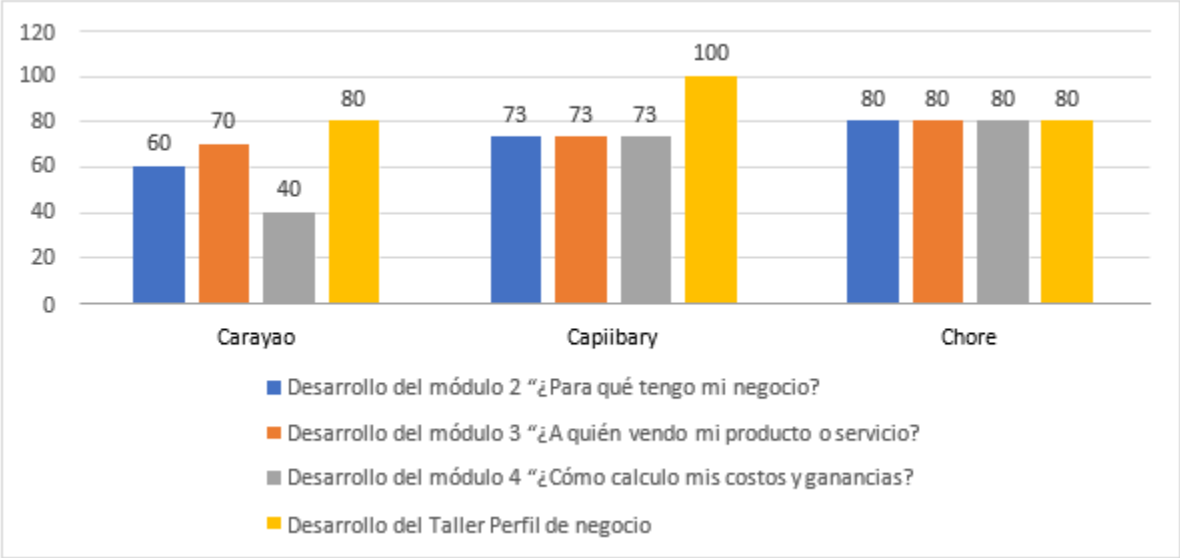
Estimación y resultados

Cuadro 25 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia de las actividades desarrolladas para que los y las participantes preparen el perfil de negocio

Distritos	Desarrollo del módulo 2 "¿Para qué tengo mi negocio?	Desarrollo del módulo 3 "¿A quién vendo mi producto o servicio?	Desarrollo del módulo 4 "¿Cómo calculo mis costos y ganancias?	Desarrollo del Taller Perfil de negocio
Carayao	60%	70%	40%	80%
Capiibary	73%	73%	73%	100%
Chore	80%	80%	80%	80%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia de las actividades desarrolladas para que los y las participantes preparen el perfil de negocio



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 26 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia de las actividades desarrolladas para que los y las participantes preparen el perfil de negocio

Promedio general Suficiencia de las actividades desarrolladas para que los y las participantes preparen el perfil de negocio			
Desarrollo del módulo 2 "¿Para qué tengo mi negocio?	**Desarrollo del módulo 3 "¿A quién vendo mi producto o servicio?**	**Desarrollo del módulo 4 "¿Cómo calculo mis costos y ganancias?**	**Desarrollo del Taller Perfil de negocio**
71%	74%	64%	87%

Fuente: Elaboración propia

Este indicador está conformado por 4 variables: desarrollo del módulo 2, desarrollo del módulo 3, desarrollo del módulo 4 y desarrollo del taller de perfil de negocios. Este último ítem tiene la percepción de suficiencia más alta, considerado "Totalmente suficiente" (87%), mientras que el desarrollo del módulo 4 aparece como el de menor importancia, calificado como "Algo suficiente" (64%). En Carayao, el Desarrollo del módulo 2 "¿Para qué tengo mi negocio?" es considerado "Suficiente", mientras que en Capiibary (73%) y Chore (80%) es calificado como "Muy suficiente". El módulo 3 "¿A quién vendo mi producto o servicio?" es calificado como "Muy suficiente" en los tres distritos (Carayao 70%, Capiibary 73%, Chore 80%).

El desarrollo del módulo 4 "¿Cómo calculo mis costos y ganancias?" es calificado en Carayao como "Algo suficiente" (40%), mientras que tanto en Capiibary (73%), como en Chore (80%), es percibido como "Muy suficiente". Por su parte, el desarrollo del Taller Perfil de negocio, es calificado como "Muy suficiente en Carayao y Chore (80% respectivamente), mientras que en Capiibary es percibido como "Totalmente suficiente" (100%).

Se puede notar una tendencia similar en la calificación otorgada por los promotores a las actividades desarrolladas para que los/as participantes preparen el perfil de negocios. En Carayao se observan las puntuaciones más bajas. El módulo 4, fue percibido como poco suficiente debido a la complejidad presentada en los cálculos matemáticos. El módulo 2 "¿Para qué tengo mi negocio?" también recibe una baja calificación en torno a su suficiencia. El contenido de los módulos de elaboración de perfil de negocios presenta ejemplos poco asequibles a la realidad de las familias campesinas. En Capiibary y Chore las

diferencias de la puntuación se suavizan, sin embargo, si bien en el primer distrito también las puntuaciones de los módulos 2, 3 y 4 son percibidas como suficientes, las calificaciones son bajas.

Indicador 5. Percepción de la suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de los/as participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy suficiente" y de 85% a 100% de "Totalmente suficiente".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías qué tan suficientes fueron los materiales utilizados para que los y las participantes a tu cargo preparen el perfil de negocio?*

Fuente de datos:

Encuesta 2 – Pregunta C.5.

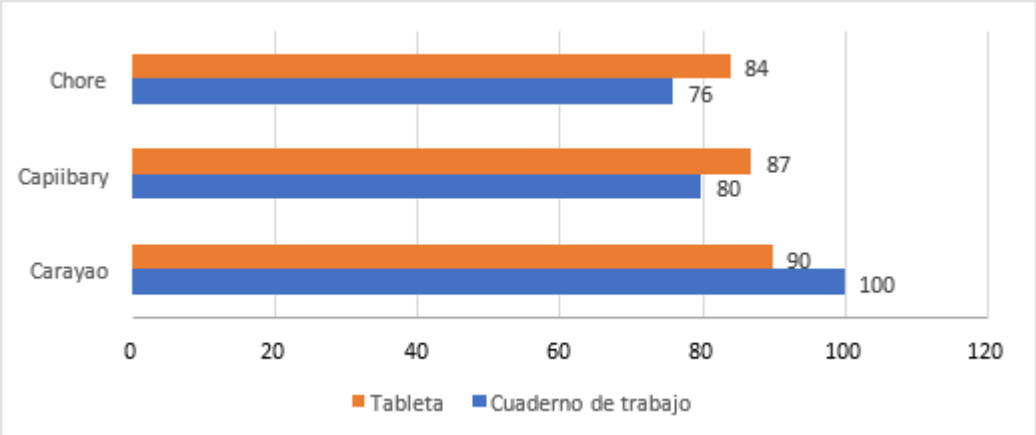
Estimación y resultados

Cuadro 27 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo

Distritos	Cuaderno de trabajo	Tableta
Carayao	100%	90%
Capiibary	80%	87%
Chore	76%	84%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 28 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Promedio general Suficiencia de los materiales para preparar el perfil de negocio de las/os participantes a su cargo

Promedio general Suficiencia de los materiales utilizados para la preparación del perfil de negocio por parte de los y las participantes	
Cuaderno de trabajo	**Tableta**
85%	87%

Fuente: Elaboración propia

Este indicador se construyó integrando dos variables: cuaderno de trabajo y tableta. El cuaderno de trabajo es considerado "Totalmente suficiente" en Carayao (100%), mientras que en Capiibary (80%) y Chore (76%) es calificado como "Muy suficiente", por los/as promotores/as. Mientras tanto, la Tableta es calificada como "Totalmente suficiente", tanto en Carayao (90%) como en Capiibary (87%), y en Chore es percibida como "Muy suficiente".

Ambos fueron considerados "totalmente suficientes", de acuerdo al promedio general de calificación otorgados por los/as promotores/as de los tres distritos. Como se puede observar, los materiales reciben los puntajes más altos. Son entendidos de manera combinada. Para los/as promotores ambos materiales son "totalmente suficientes" para desarrollar las capacitaciones con las/os participantes con quienes trabajan.

Análisis de calidad desde la demanda

El análisis de calidad desde la demanda en el subproceso de elaboración del perfil de negocios se centró en la capacitación de los participantes a partir de cuatro indicadores:

1. Claridad en las explicaciones brindadas por el promotor para la construcción del perfil
2. Calidad del acompañamiento del promotor durante la construcción del perfil
3. Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y el taller perfil de negocio
4. Suficiencia en el tiempo dedicado por el promotor para la construcción del perfil de negocio
5. Utilidad de la socialización del perfil de negocio

Indicador: Claridad en las explicaciones brindadas por el/la promotor/a para la construcción del perfil
Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a la claridad en las explicaciones brindadas por el/la promotor/a para la construcción del perfil de negocios
Tipo de indicador: cualitativo
Fuente de información: triadas

Descripción

El aspecto en el que no existen divergencias entre los/as participantes ha sido el rol de los/as promotores/as en el aprendizaje de los contenidos previstos en la planificación de las capacitaciones. En el caso de los perfiles de negocios no está prevista la capacitación técnica; sin embargo, los/as técnicos/as se informaron y pudieron aclarar dudas.

El promotor da muy buenas explicaciones, en las visitas domiciliarias y en las reuniones. Las visitas domiciliarias del promotor son muy convenientes porque "*cuando estamos en grupo hay veces que tenemos vergüenza, pero cuando van a la casa se puede hablar directamente".*

Indicador: Calidad del acompañamiento del/a promotor/ durante la construcción del perfil

Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a la calidad del acompañamiento del por el/la promotor/a para la construcción del perfil de negocios

Tipo de indicador: cualitativo

Fuente de información: triadas

Descripción

De la misma manera que en la variable anterior, las triadas y algunas entrevistas señalan la importante valoración de las familias respecto del trabajo de los/as técnicos, sobre todo medido en presencia física sistemática y en la organización de los encuentros. La comunicación en idioma

guaraní fue valorada por varios titulares.

Indicador: Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y el taller perfil de negocio

Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a la calidad del acompañamiento del por el/la promotor/a para la construcción del perfil de negocios

Tipo de indicador: cualitativo

Fuente de información: triadas

Descripción

Los contenidos fueron claros y según las entrevistas no hubo problemas de comprensión. La presencia sistemática del promotor/a y la interrelación con otras familias con perfiles iguales permitió mejorar la comprensión.

Sin embargo, manifiestan que existió dificultad a la hora de realizar los cálculos matemáticos en el cuaderno, de forma escrita. Resulta arduo para las/os participantes poner en papel los cálculos realizados

mentalmente. Esta situación se agrava para las/os participantes que no saben leer ni escribir.

De acuerdo a los/as funcionarios/as de las entidades implementadoras, las mayores dificultades para la formulación de los perfiles de negocio, tanto para participantes como para promotores/as, se relacionaron con la comprensión de los conceptos de costos (variables y fijos), ganancias, y en general los relacionados con el perfil de negocio

Las operaciones aritméticas requeridas para el desarrollo del perfil de negocios resultaron actividades complejas de llevar adelante. Expresa una participante de Capiibary: "*Nosotros multiplicamos pocas cosas, sin problema… Es fácil para el que tiene el conocimiento, pero más de uno no tiene el conocimiento para hacer esas operaciones, pero en general nos ayudamos todos y gracias a eso no todo es muy difícil".*

Uno de los logros más relatados por los/as participantes sobre la utilidad y satisfacción de las capacitaciones ha sido la posibilidad de ordenar los insumos a comprar y los gastos a realizar una vez recibidos los desembolsos. Este aprendizaje, en los casos en que el negocio permitió contar con retornos antes de la finalización de esta fase de evaluación, fue útil no solo para volver a invertir en el negocio, sino también para la administración de los gastos de la familia.

No obstante, desde las entidades implementadoras, existe la visión que el perfil de negocios no es una herramienta que se haya incorporado a los saberes de las familias participantes, debido a las dificultades con las habilidades matemáticas.

Para las/os participantes, la capacitación les fue útil porque les clarificó los siguientes pasos a dar para que el trabajo salga bien, expresan *"un trabajo tiene que estar bien planificado para que salga bien, si no está bien generalmente sale mal",* "*nos ayuda, primero nos despierta (tenemos claro) y después realizamos"*, *"hicimos en el cálculo y nos dimos cuenta que yo ya pedí por demás los pollitos, ya pasaba todo lo que recibiríamos. Tuve que hacer de nuevo todo porque yo plantee 100 pollitos a 12000. Eso ya es un millón doscientos y con la comida y esas cosas ya pasaba todo. Este ejercicio sirvió porque tuve que hacer de nuevo y ahí recién pude ajustar".*

Otra de las participantes cuenta que, a partir de este ejercicio, vio que el precio de la alimentación es el más alto del presupuesto, y por esto, limitó la cantidad de pollitos que había proyectado al inicio, expresa: *"La comida es cara y solamente puedo comprar por un millón solamente así le alcanzará la comida para las ponedoras".*

Si bien, para ellas fue importante el ejercicio de diseñar sus perfiles de negocio debido a la claridad que otorga en términos presupuestarios, manifiestan que también se debería tener en cuenta los detalles de las personas que participan en el programa, para saber si éstas realmente tienen interés en desarrollar el perfil de la manera en la que describen y acuerdan a través de los ejercicios dados en las jornadas de capacitación (visitas domiciliarias y talleres).

Esta sugerencia se orienta a impedir que las personas retiren el dinero del programa y no compren nada de lo establecido, o destinen para gastos distintos a los previstos. Perciben que estos desvíos dependen de las personas, por lo que es necesario mejorar la comunicación, facilitar la explicación sobre el modo en que funciona el programa, hacer mejores averiguaciones sobre quiénes son las personas participantes del mismo.

Indicador: Suficiencia en el tiempo dedicado por el promotor para la construcción del perfil de negocio
Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a la calidad del acompañamiento del por el/la promotor/a para la construcción del perfil de negocios
Tipo de indicador: cualitativo
Fuente de información: triadas
Descripción La flexibilidad con que trabajaron los/as promotores/as tanto en términos de tiempo como de técnica (visitar domiciliarias, reuniones grupales sobre temas específicos y para la socialización, talleres) adaptándose a las necesidades de los perfiles y capacidades de las familias -analfabetismo, falta de información- fue altamente valorada por los/as titulares del Programa. En algunos casos se destinó más tiempo al trabajo individual en las casas y en otros casos se realizaron varias reuniones colectivas sobre perfiles específicos (los que quería producir chanchos, los que querían producir huevos, los que querían producir leche).

Indicador: Utilidad de la socialización del perfil de negocio
Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a la utilidad de la socialización del perfil de negocio
Tipo de indicador: cualitativo
Fuente de información: triadas
Descripción *" (...) Sobre eso conversamos. Ella me comentó que se iba a dejar de almacén porque no me va convenir porque existen varios por aquí y es poca la venta. Yo le dije que es mucho más conveniente tener chancho y gallinas".* La utilidad de la socialización del perfil de negocio reside en la posibilidad de intercambiar aprendizajes de experiencias, para tomar decisiones más oportunas a la hora de diseñar el perfil que tendrá el proyecto productivo. Por ejemplo, a través de uno de los intercambios de saberes basados en las experiencias, una de las participantes decidió cambiar el proyecto de almacén en el que había pensado y trabajado, por la cría de gallinas y chanchos. En Carayao, manifiestan que se organizaron grupos de acuerdo a los tipos de proyectos productivos (cría de chancho, pollo, vaca) para la puesta en marcha de reuniones de socialización de diseños de negocio durante el mes de mayo de 2016. Cabe destacar que, en estos encuentros, los y las responsables del programa les habían dicho que se efectivizaría el desembolso en el mes de junio; sin embargo, en el mes de julio recién pudieron cobrar. Al igual que en los demás distritos, manifiestan que ese espacio de intercambio fue útil, debido a que ya tenían todos los costos calculados. La participante dedicada a la cría de pollos, no gastó

todo el dinero cobrado, por lo que comprará más pollitos para carne, debido a que tuvo una mala experiencia con el crecimiento de las gallinas ponedoras. En este sentido, identifica las ventajas y desventajas de ambos tipos de aves de corral.

2.3.4. SUBPROCESO: IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL DE NEGOCIOS

En este subproceso sustantivo se identificaron factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas, y se realizaron el análisis de calidad tanto desde la oferta como de la demanda.

El siguiente cuadro muestra la cadena de valor del subproceso de Implementación del perfil de negocios

Cuadro 29 Cadena de valor del subproceso de Implementación del Perfil de Negocios

Insumo	Actividad	Subproducto/producto
Materiales para las visitas domiciliarias: lineamientos para el diseño del perfil de negocio, tableta con aplicación, cuaderno de trabajo del participante, calculador. Materiales para actividades grupales: materiales y guía del promotor/a, guía de perfil de negocio del cuaderno de trabajo del participante, formato de socialización y aprobación del perfil de negocio. Recursos humanos: titulares y promotores	Realización de las visitas domiciliarias, (módulos 2 ¿Para qué tengo mi negocio?, 3 ¿A quién vendo mi producto o servicio? y 4 ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?) Realización de la actividad grupal -Taller elaboración del perfil de negocio-. Implementación de dos jornadas de socialización. Gestión ante el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) de cursos específicos a los perfiles de negocios.	Descripción de la idea. Identificación de lo que cada participante puede aportar a su negocio. Identificación de quién puede ayudar al participante con su negocio. Descripción de la inversión. Descripción de los costos frecuentes. Identificación de los costos del negocio. Definición del precio del producto o servicio. Definición de la frecuencia de la venta (diario, semanal, mensual). i. Descripción de la ganancia. Perfiles de negocios presentados y aprobados

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

FE1- Debilidad en la vinculación entre la política social (salud, educación, vivienda) y el Programa. Si bien son casos aislados, las entrevistas muestran que el fracaso de algunos emprendimientos productivos se debió a la necesidad de la familia de dedicarle tiempo y dinero a solucionar problemas familiares que pudieron haber sido mitigados, al menos en parte, con una oferta de servicios públicos eficiente y eficaz incorporada a la lucha contra la pobreza. Las familias que sufrieron la muerte o tuvieron que afrontar los gastos asociados a la enfermedad de una persona del hogar, se vieron obligadas a retirarse del Programa. En Capiibary, un participante cuenta con dos hijos con discapacidad, quienes necesitan hacer tratamientos médicos especializados; los hospitales públicos de la zona no cuentan con los recursos necesarios para atender esos requerimientos, además quedan muy lejos y los caminos se encuentran en muy malas condiciones. El tiempo que le toma a este padre encargarse del cuidado de sus hijos en estas condiciones, hace más difícil su desarrollo dentro de los objetivos propuestos en el programa.

En Chore, una participante abandonó su proyecto productivo debido a que una lluvia destruyó la construcción en la que había invertido para el almacén que tenía previsto, la misma tenía al mismo tiempo una finalidad de vivienda. Además, el costo de la educación es elevado para las familias participantes. Una gran parte del presupuesto familiar es destinado al estipendio monetario que los/as niños/as necesitan para alimentarse en sus escuelas. Algunas expresiones dan cuenta de que las familias consumen una parte de los productos generados por el negocio.

FE2- Proveedores locales de insumos inescrupulosos y ausencia de mecanismos de protección al consumidor en las comunidades. Según las entrevistas, los proveedores de insumos entregaron insumos de menor calidad a la pactada y tuvieron conductas monopólicas lo que derivó en que los titulares de programas sean tomadores de precios. En Capiibary una participante aún no cuenta con los insumos que compró en la feria de proveedores, por lo cual se llevó el caso a instancias judiciales. La ausencia de mecanismos de defensa al consumidor impidió mitigar el problema y exigió judicializarlo, con lo cual aumentan los costos de transacción y se reduce el impacto del negocio. Si bien fue el único caso que llegó a ser judicializado, muchas familias se sintieron estafadas por las empresas privadas a las que compraron los insumos en la feria de proveedores.

FE3- La producción sobrepasa a la capacidad de venta en la comunidad. De acuerdo a la entrevista realizada a funcionarios/as de la FK, en las comunidades donde se desarrolla el programa no se puede vender, es decir, no hay valor para los productos de las familias participantes. Si bien, el programa fortalece las capacidades productivas instaladas en las familias, el mercado para la producción campesina representa un escenario hostil.

CB1- Trámites burocráticos para la apertura de cuenta. Las familias de Tekoporá que ya contaban con cuentas abiertas en el Banco Nacional de Fomento tuvieron problemas porque esta institución financiera abrió otra cuenta y eso retrasó el retiro de los fondos.

CB2- Falta de un estudio del mercado local que detecte oportunidades de negocios. Ante la falta de este estudio, los/as promotores realizaron un cuestionario para entender las dinámicas de oferta y demanda de productos y servicios locales e identificar mercados potenciales. Una vez obtenida la información, esta se divulgó entre los hogares participantes. En algunos casos la información se divulgo a tiempo y permitió replantear algunos perfiles de negocios; en otros casos, la ausencia de información oportuna generó la pérdida del negocio.

BP1- Elaborar perfiles de negocios rentables a partir de la experiencia previa de la familia. Algunos perfiles de negocios se basaron en la ampliación de un negocio ya existente en la familia, lo que contribuyó a aumentar la potencialidad del mismo. Algunos entrevistados señalaron problemas que se derivan de la falta de experiencia en el manejo de los insumos que no pudo ser reemplazado con la capacitación técnica.

Análisis de calidad desde la oferta

La Percepción de calidad sobre la puesta en marcha de los proyectos productivos de las/os participantes fue construido para la evaluación de la calidad del subproceso Implementación del perfil de negocio. Toma en consideración los siguientes indicadores, teniendo como fuente de información dos encuestas aplicadas de forma personal a los/as promotores/as:

1. Percepción respecto a la satisfacción sobre la implementación del perfil de negocio
2. Satisfacción con respecto al desarrollo de la implementación del perfil negocio
3. Suficiencia del desembolso para la implementación del perfil de negocio y desarrollo de los emprendimientos productivos
4. Oportunidad del desembolso para la implementación del perfil de negocio y desarrollo de los emprendimientos productivos

De modo a realizar un análisis acabado de este subproceso, se construyeron indicadores para medir la percepción de las/os promotoras/es con respecto a la calidad de la feria de proveedores. La fuente de datos consiste en la percepción de las/os promotoras/ con respecto a la calidad de la feria de proveedores para la implementación del perfil de negocios de los/as participantes a su cargo, a partir de la aplicación de la

segunda encuesta. Toma en consideración los siguientes indicadores:

1. Satisfacción respecto a la organización del relevamiento (recolección) de datos para feria de proveedores.
2. Importancia de los insumos recibidos para relevar (recolectar) la oferta de proveedores
3. Suficiencia del tiempo dedicado al relevamiento (recolectar) de datos para la feria de proveedores
4. Utilidad del trabajo realizado para relevar información para feria de proveedores

Indicador 1: Percepción respecto a la implementación del perfil de negocio

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la satisfacción sobre los emprendimientos productivos de las/os participantes a su cargo. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la calidad de los emprendimientos productivos de los/as participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la satisfacción sobre los emprendimientos productivos. En la escala utilizada, de 85% a 100% de "Totalmente satisfecho/a".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan satisfecho estás con la implementación del perfil de negocios de los y las participantes a tu cargo?*

Fuente de datos:

Encuesta 2 – Pregunta D.1.

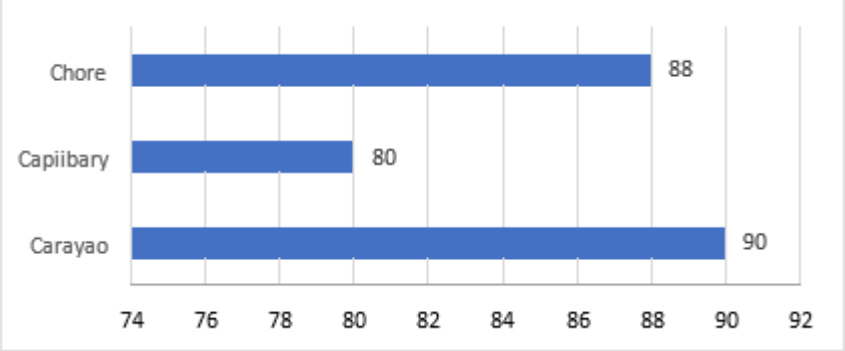
Estimación y resultados

Cuadro 30 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la puesta en implementación del perfil de negocios de los y las participantes

Distritos	Satisfacción con respecto a la implementación del perfil de negocio de los y las participantes
Carayao	90%
Capiibary	80%
Chore	88%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la implementación del perfil de negocio de los y las participantes



Fuente: Elaboración propia

En promedio general, la satisfacción de los/as promotores/as con respecto a la implementación del perfil de negocio de los/as participantes tuvo muy buenas calificaciones (86%). En Carayao, recibe una puntuación de 90%, en Capiibary 80% y en Chore 88%, es decir, se encuentran "Totalmente satisfechos/as" con respecto a la implementación del perfil de negocio de los/as participantes.

A pesar del atraso en el desembolso y la mala experiencia de la feria de proveedores, la puesta en marcha de los proyectos productivos de los/as participantes fue satisfactoria para las/os promotores. En Capiibary la puntuación es menor debido a que en este distrito, el atraso en el desembolso fue más pronunciado y la cantidad de estafadas por las empresas a las que compraron insumos fue mayor que en los otros distritos.

Indicador 2: Satisfacción con respecto a la implementación del perfil de negocio de los y las participantes

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la satisfacción con respecto al desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes a su cargo. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la satisfacción con respecto al desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la satisfacción con respecto al desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes a su cargo. En la escala utilizada, de 85% a 100% de "Totalmente satisfecho/a".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan satisfecho/a estás con el desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes a tu cargo?*

Fuente de datos:

Encuesta 2 – Pregunta D.2.

Estimación y resultados

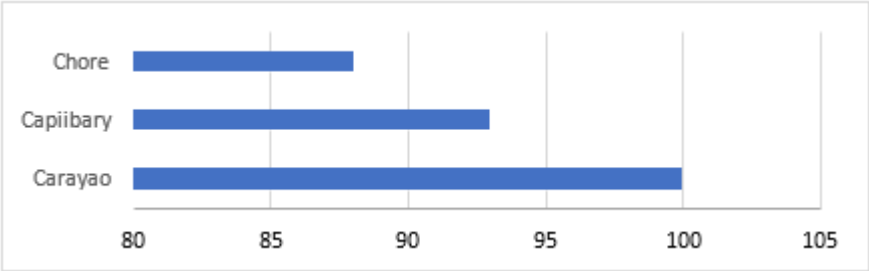
Cuadro 31 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto al desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes a su cargo

Distritos	Satisfacción con respecto al desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes
Carayao	100%

Capiibary	93%
Chore	88%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto al desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes a su cargo



Fuente: Elaboración propia

La satisfacción de las/os promotoras con respecto al desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes recibe una puntuación elevada (94%), el promedio general de calificación observa una total satisfacción con respecto al desarrollo del proyecto productivos de los/as participantes. En Carayao la puntuación es perfecta (100%), en Capiibary, 93% y en Chore, 88%, es decir, en los tres distritos los/as promotores se sienten "totalmente satisfechos/as" con el desarrollo del proyecto productivo de los y las participantes.

El desarrollo de los proyectos productivos de las/os participantes se dio en los tres distritos con bastante similitud. Tanto en Chore, Capiibary como en Carayao existieron, para las/os participantes que acudieron a la feria de proveedores, muertes de pollitos y prolongados atrasos en la entrega de los insumos, sin embargo, en los tres casos los/as promotores/as muestran satisfacción sobre el desarrollo de los emprendimientos.

Indicador 3: Suficiencia del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los perfiles de negocio

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la suficiencia del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos de las/os participantes a su cargo. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la suficiencia del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos de los/as participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la suficiencia del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy suficiente" y de 85% a 100% de "Totalmente suficiente".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan suficiente fue el monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta D.19.

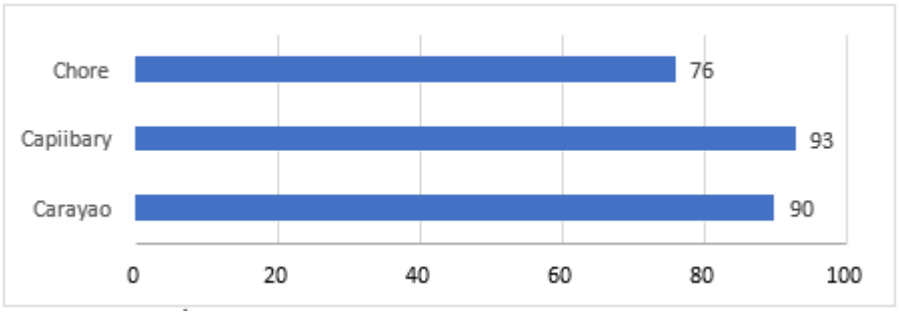
Estimación y resultados

Cuadro 33. Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes

Distritos	Suficiencia del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes
Carayao	90%
Capiibary	93%
Chore	76%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes



Fuente: Elaboración propia

Las/os promotoras/es califican la suficiencia del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes, en términos generales, es totalmente suficiente, con 86%. En Carayao, recibe una puntación de 90%, lo que da cuenta de una calificación promedio que contempla como "totalmente suficiente" el monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los/as participantes. Esta calificación se repite en Capiibary (93%), mientras que en Chore, se considera "Muy suficiente" (76%). En los tres distritos, los tipos de emprendimientos productivos se basan preferentemente en la cría de gallinas, cerdos y vacas. Si bien, en Capiibary se manifestaron problemas más agudos, Chore presenta la calificación más baja.

Indicador 3: Importancia del acompañamiento técnico especializado para la implementación de los perfiles de negocio de los y las participantes

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes a su cargo. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes a su cargo. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy importante" y de 85% a 100% de "Totalmente importante".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías qué tan importante resultó el acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes a tu cargo?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta D.6.

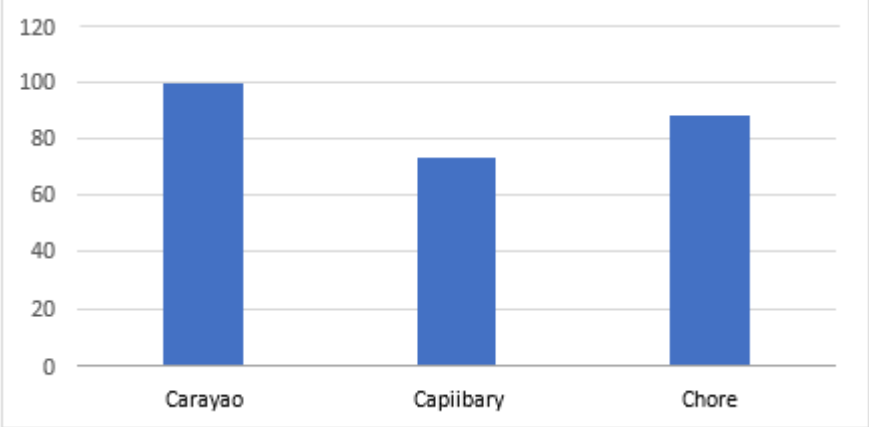
Estimación y resultados

Cuadro 32 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes

Distritos	Importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes
Carayao	100%
Capiibary	73%
Chore	88%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los y las participantes



Fuente: Elaboración propia

Para los/as promotores/as de Carayao (100%) y Chore (88%), la importancia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de los/as participantes, es total, y en Capiibary es muy importante, (73%). Un promotor de Carayao señala: "*Todas las formaciones son más que importante para los y las participantes, pero no vendría mal otras capacitaciones más técnicas".* Para las familias también resulta necesario contar con un acompañamiento técnico sostenido en el tiempo.

Indicador 4: Oportunidad del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los perfiles de negocio

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la oportunidad del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos de las/os participantes a su cargo. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la oportunidad del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos de los/as participantes a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la oportunidad del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy oportuno" y de 85% a 100% de "Totalmente oportuno".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan oportuno -qué tan a tiempo- fue el momento de entrega del desembolso para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes a su cargo?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta D.20.

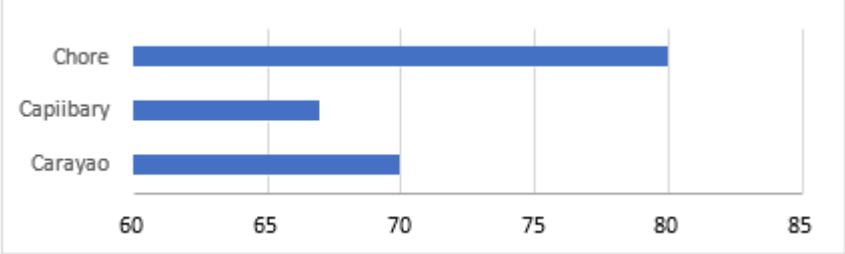
Estimación y resultados

Cuadro 33 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Oportunidad del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes

Distritos	Oportunidad -qué tan a tiempo- del momento de entrega del desembolso para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes
Carayao	70%
Capiibary	67%
Chore	80%

Fuente: Elaboración propia

Figura 18 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Oportunidad del monto desembolsado para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de los y las participantes



Fuente: Elaboración propia

El nivel relativamente más bajo sobre la "oportunidad" del desembolso se debe al retraso en la entrega con respecto a las previsiones iniciales. En las familias que tenían Tekoporá y, por lo tanto, contaban con una cuenta en el BNF, el retiro de los fondos se retrasó aún más por un procedimiento burocrático de la institución bancaria. El atraso fue de días en la mayoría de los casos. Afectó la confianza de las/os participantes en el Programa. El retraso se dio por la burocrática gestión pública de fondos. Además, por problemas de gestión se cambió en 3 oportunidades de institución para realizar las transferencias finalmente quedando la STP luego de intentos con las SAS, MTESS y MAG.

Dadas las características de la mayoría de los perfiles de negocios no vinculados con la estacionalidad agrícola, el impacto no fue tan importante. No obstante, es necesario considerar el efecto que tuvo el retraso en los proyectos productivos de producción de ganado menor (murieron pollitos por el frio y el peso

óptimo de los chanchos para la venta en Navidad).

Indicador 5: Satisfacción respecto a la organización del relevamiento (recolección) de datos para feria de proveedores

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la satisfacción respecto a la organización del relevamiento (recolección) de datos para feria de proveedores. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la organización del relevamiento (recolección) de datos para feria de proveedores.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben su satisfacción respecto a la organización del relevamiento (recolección) de datos para feria de proveedores. En la escala utilizada, de 67% a 84% significa una calificación de "Muy oportuno" y de 85% a 100% de "Totalmente oportuno".

Las preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar este aspecto fueron:

1. *¿El relevamiento (recolección) de datos para la oferta de insumos para la feria de proveedores estaba previsto en el cronograma de trabajo?*
2. *¿Fuiste capacitado para realizar el relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores?*
3. *¿Qué tan suficiente fue la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores?*
4. *¿Qué tan útil fue la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores?*
5. *¿Qué tan satisfecho/a estás con la organización para el proceso de relevamiento (recolección) de datos para feria de proveedores?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Preguntas F.1., F.2., F.3., F.4., F.5.

Estimación y resultados

El 90% de los/as promotores/as afirma que el relevamiento (recolección) de datos para la oferta de insumos para la feria de proveedores sí estaba previsto en el cronograma de trabajo. El 80% de los/as promotores/as recibió la capacitación para realizar el relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores. Del 80% que efectivamente fue capacitado para esta tarea, califica con 75% la suficiencia y utilidad de la capacitación recibida.

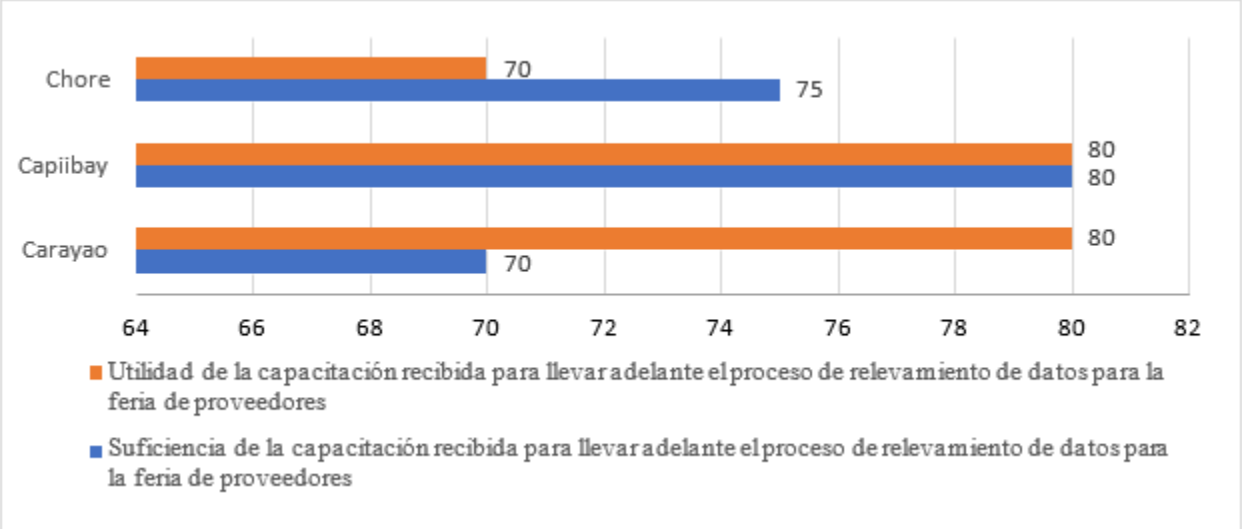
Cuadro 34 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia y utilidad de la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores

Distritos	Suficiencia de la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento de datos para la feria de proveedores	Utilidad de la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento de datos para la feria de proveedores
Carayao	70%	80%

Capiibary	80%	80%
Chore	75%	70%
Promedio general	75%	77%

Fuente: Elaboración propia

Figura 19 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia y utilidad de la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores



Fuente: Elaboración propia

En términos generales, este proceso fue calificado como “Muy útil” (77%) y “Muy suficiente” (75%). La capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores, en los tres distritos es percibida como “Muy útil” (Chore, 70%, en Capiibary y Chore 80% respectivamente).

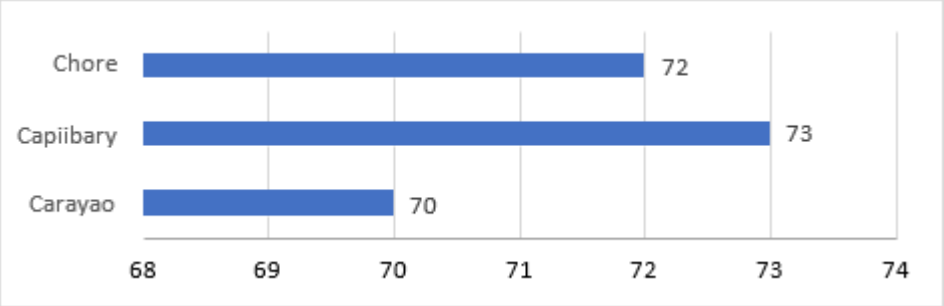
En términos de suficiencia, la capacitación recibida para llevar adelante el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores, por su parte, es percibida en los tres distritos como “Muy suficiente” (Chore 75%, en Capiibary 80% y en Chore 70%)

Cuadro 35 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la organización para el proceso de relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores

Distritos	Satisfacción con respecto a la organización para el proceso de relevamiento (recolección) de datos
Carayao	70%
Capiibary	73%
Chore	72%

Fuente: Elaboración propia

Figura 20 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Satisfacción con respecto a la organización para el proceso de relevamiento de datos para la feria de proveedores



Fuente: Elaboración propia

Los/as promotores/as se perciben, en relación con la organización para el proceso de recolección de datos para la feria de proveedores, "Muy satisfechos/as" recibe en Chore, una calificación de 72%, en Capiibary 73% y en Carayao 70%. Se obtuvo una calificación menor sobre satisfacción de la organización para el proceso de recolección de datos para la feria de proveedores, a pesar que el 90% de las/os promotoras/es afirmó que sí estaba previsto la recolección de datos de los comercios locales.

Indicador 6: Importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben a la importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores. En la escala utilizada, de 51% a 66% significa "Importante", de 67% a 84% significa una calificación de "Muy importante" y de 85% a 100% de "Totalmente importante".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan importantes resultaron los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores?

Fuente de datos:

Encuesta 2 – Pregunta F.6.

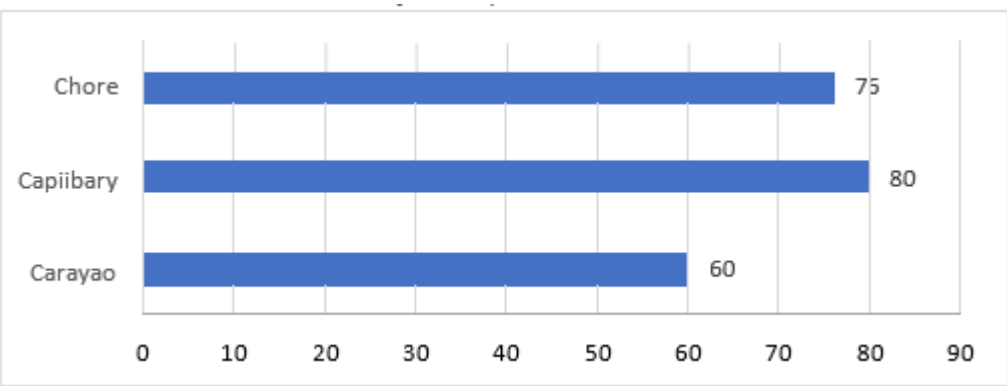
Estimación y resultados

Cuadro 36 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores

Distritos	Importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores
Carayao	60%
Capiibary	80%
Chore	76%

Fuente: Elaboración propia

Figura 21 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores



Fuente: Elaboración propia

Los insumos recibidos para relevar la oferta de proveedores, fueron calificados en Chore (76%) y Capiibary (80%) como "Muy importantes", mientras que en Carayao (60%) fue percibido como "Algo importante". En términos generales, dichos insumos son "Muy importantes" (72%), de acuerdo al promedio de la calificación dada por los/as promotores/as. Los insumos recibidos fueron poco importantes para relevar la oferta de proveedores locales. Esta calificación coincide con la baja puntuación otorgada a la satisfacción relativa a la organización para llevar adelante el relevamiento (recolección) de datos a los comercios locales por parte de los/as promotores/as.

Indicador 7: Suficiencia del tiempo dedicado al relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores

A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la suficiencia del tiempo dedicado a la recolección de datos para la feria de proveedores. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la suficiencia del tiempo dedicado a la recolección de datos para la feria de proveedores.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben a la suficiencia del tiempo dedicado al relevamiento (recolección) de datos previos (proveedores y mercado) para la feria de proveedores. En la escala utilizada, de 51% a 66% significa "Suficiente", de 67% a 84% significa una calificación de "Muy suficiente" y de 85% a 100% de "Totalmente suficiente".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan suficiente fue el tiempo dedicado al relevamiento de datos para la feria de proveedores?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta F.7.

Estimación y resultados

Cuadro 37 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Suficiencia del tiempo dedicado al relevamiento de datos para la feria de proveedores

Distritos	Suficiencia del tiempo dedicado al relevamiento de datos
Carayao	60%
Capiibary	67%
Chore	64%

Fuente: Elaboración propia

El tiempo dedicado al relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores (proveedores y mercado) es calificado como "Algo suficiente", en términos de promedios generales (64%). En Carayao (64%.) y Chore (60%), el tiempo dedicado al relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores es considerado "Algo suficiente", mientras en Capiibary es "Muy suficiente" (67%). Si bien, existe una leve diferencia de puntuación entre Capiibary y los demás distritos, es posible observar que hay una tendencia a una baja de calificación entre esta dimensión de análisis y las demás vistas previamente.

Indicador 8: Utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores. A partir de este indicador es posible medir la calificación otorgada por los/as promotores/as a la utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores. La fuente de información es la percepción que las/os promotoras/as tienen sobre la utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores. En la escala utilizada, de 17% a 33% significa "Poco útil", de 34% a 50% significa "Algo útil", de 51% a 66% significa "Útil", de 67% a 84% significa una calificación de "Muy útil" y de 85% a 100% de "Totalmente útil".

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Qué tan útil consideras resultó el relevamiento (recolección) de datos para la feria de proveedores?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta F.8.

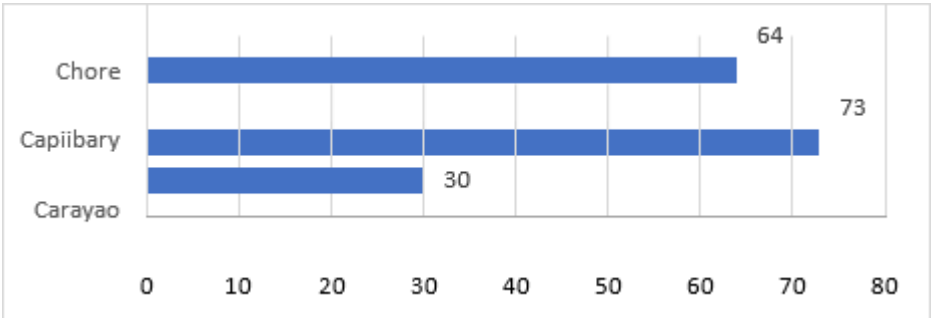
Estimación y resultados

Cuadro 38 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores

Distritos	Utilidad del relevamiento (recolección) de datos
Carayao	30%
Capiibary	73%
Chore	64%

Fuente: Elaboración propia

Figura 22 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores



Fuente: Elaboración propia

En promedio, la utilidad del relevamiento (recolección) previo de datos para la feria de proveedores es considerada como "Algo útil" (56%). Si bien en Capiibary (73%) es calificad como "Muy útil", en Chore (64%) es percibida como "Algo útil", y en Carayao es considerado "Poco útil", alcanza una puntuación promedio de tan sólo el 30%.

Las/os funcionarias/os relacionados opinan que cambiarían la estrategia para implementar una feria de proveedores. Expresan que se debe iniciar con la recolección de datos a partir de las necesidades concretas de las familias participantes, y a partir del manejo adecuado de esa información, se debe hacer una investigación sobre las posibles empresas en constituirse como oferentes de insumos.

Análisis de calidad desde la demanda

La calidad desde la demanda fue analizada a partir de dos indicadores cualitativos, en el subproceso Implementación de perfil de negocios.

1. Percepción sobre entrega del desembolso
2. Capacitación de los participantes para la implementación del perfil de negocio
3. Acompañamiento a los emprendimientos productivos

Indicador: Percepción sobre entrega del desembolso	a. Oportunidad en la entrega del desembolso
	b. Suficiencia del monto entregado
Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a la entrega del desembolso, en torno a la oportunidad y la suficiencia del mismo.	
Tipo de indicador: cualitativo	
Fuente de información: triadas	
Descripción La entrega de los fondos se realizó dos meses más tarde de lo previsto en el cronograma, lo que en algunos casos generó incertidumbre. Sin embargo, hay coincidencia en que la continua presencia del/a promotor/a	

con información sobre el tema impidió el desánimo o la pérdida de confianza en el Programa.

"En ese tiempo venía normalmente el promotor y nos alentaba...nosotras le decíamos que ya paso mucho tiempo y no viene la plata... él nos decía que pronto va a venir... siempre hacia las reuniones y hablábamos sobre eso", había gente que ya estaba desanimada por el largo tiempo de espera, nos están mintiendo otra vez, decían...", "el promotor siempre nos decía que no nos desanímenos que pronto van a venir los desembolsos....".

Las/os participantes entienden que el problema del atraso se debió a la gran cantidad de trámites burocráticos necesarios para su concreción. Algunas tuvieron que ir varias veces hasta las ciudades para resolver problemas derivados de la burocracia.

De acuerdo a los/as funcionarios/as de las entidades implementadoras, la demora se generó debido a problemas de coordinación institucional entre la STP y la SAS, para adaptar los medios de pago a los requerimientos burocráticos exigidos por el programa.

"Esperamos mucho porque para retirar también tenía mucho trámite, no era que solamente tenés la tarjeta y ya está....", "nosotras por lo menos para retirar unas seis veces nos fuimos a Oviedo...", "porque nuestra tarjeta no estaba habilitada, incluso fuimos a Carayao donde hicieron una reunión de capacitación, después fuimos nuevamente y así estuvimos", "alrededor de cinco veces...", "alrededor de dos meses después de terminar el proyecto recibimos la plata, después de muchos recorrido", "ellos nos dijeron que algo no pusieron en la planilla, parece que faltaba algo...", " aquí conversamos y nos fuimos en grupo y ahí tuvimos ese problema. Todas las personas tuvieron problemas y una compañera hasta ahora tiene problemas y no recibió la plata, Eva Cecilia González[5], ella sique ya preparó todo para su despensa y la plata hasta ahora no vino..."

La elaboración del perfil de negocios con la información sobre el monto aproximado de la transferencia permitió, por un lado, diseñar negocios "realistas" y, por otro lado, garantizó expectativas acordes con el diseño del Programa. Por lo tanto, la totalidad de los/as titulares que se expresaron al respecto opinaron que fue suficiente, aclarando en pocos casos que si hubo algún problema fue por el diseño incorrecto del perfil, situación que fue solucionado anticipadamente a que surjan problemas graves.

"Si, fue suficiente..", "además procuramos a que nos sobre otra vez", "si sobró, pero afrecho para la comida de los cerdos...", "sale caro todo, tuve que comprar madera, y todo eso me salió 2 millones 300 mil y el dinero que vino fue de 2 millones 600 mil", "por eso, con lo que sobro compre el afrecho, ahora ya le di todo, son muy comilones", llegó en buen momento, porque teníamos todo planeado", "ya antes del desembolso ya teníamos todo el proyecto, estaba todo calculado...", "fue suficiente para hacer lo que teníamos planeado, hice el chiquero y compre los cerdos..", "el monto fue calculado por el proyecto dio justo para eso", "alrededor de 300 mil fue la compra de los cerdos y después comida y chiquero", "alcanzó para todo, también agua y manguera para limpiar".

De acuerdo a lo expresado por las/os participantes el dinero del desembolso alcanzó de manera adecuada. Pudieron comprar todo lo que habían planeado a través de la elaboración del perfil de negocio. Reconocen el alto costo de los precios como una limitación, sin embargo, no afectó la posibilidad de llevar a cabo lo planeado

[5] De acuerdo a FK, en el caso de Eva Cecilia González, se trató de un problema particular porque su tarjeta figuraba para cobro de pensión de su papa ex combatiente de la guerra. Finalmente, después de muchos meses pudo solucionar. Fue un problema particular de ella con el BNF

Indicador: Capacitación de los participantes para la implementación del perfil de negocio	a. Claridad en las explicaciones brindadas por el/la promotor/a para el desarrollo de los emprendimientos productivos
	b. Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos
Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a la capacitación recibida para la puesta en marcha del emprendimiento productivo, en términos de la claridad en las explicaciones brindadas por el/la promotor/a para el desarrollo de los emprendimientos productivos, y la claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos	
Tipo de indicador: cualitativo	
Fuente de información: triadas	
Descripción Uno de los aspectos más resaltantes de las entrevistas es el consenso sobre la importancia del promotor/a en todos los subprocesos, pero particularmente en este ya que pudo acompañar no solo el proceso productivo sino también en otros aspectos como la administración del hogar, la cohesión y organización entre las mujeres y el uso del cajero electrónico que no tenía un módulo o aplicativo específico. En el trabajo específico de apoyo a los emprendimientos productivos se rescata el esfuerzo por conseguir información útil sobre los insumos: precios, calidades, proveedores y vincular a las mujeres al mercado. *"Nosotras no tenemos queja del promotor, él explica muy bien, nos tiene mucha paciencia, porque existen muchas personas que son analfabetas y él se esfuerza mucho en hacerse entender", "trabajamos bien con el promotor, tranquilo..."* Sobre las visitas domiciliarias: *"hacemos de las dos formas, nos visita y también en grupo", "de mañanita ya viene. A veces viene directo a casa o va a la casa de la vecina y si estoy ordeñando mi vaca se va a otra casa y después vuelve. Trabaja muy bien nuestro guía",* Las/os participantes valoran las visitas domiciliarias y las posibilidades de ajustar el tiempo de encuentro con las/os promotoras/es. En la etapa de puesta en marcha de los proyectos productivos, el relacionamiento de las familias con los/as promotores/as se basa en una gran confianza, conocimiento de necesidades y condiciones, por lo que las visitas domiciliarias son más fácilmente gestionadas. En las actividades grupales las/os participantes tienen la posibilidad de intercambiar experiencias, aspiraciones. Es un espacio que para la mayoría de las/os participantes resulta divertido, ya que tienen la posibilidad de hablar sobre sus actividades de trabajo, conocer de qué manera avanzan sus pares, encontrar de forma colectiva estrategias para salir adelante.	

Señalan que la oportunidad del desembolso está relacionada con la planificación que habían realizado para llevar adelante la implementación del perfil de negocio.

"Eso ya dimos, se nos enseñó como tenemos que usar la plata, donde tenemos que gastar la plata, como podremos juntar un poco, fue una conversación amplia...", "profesor le digo yo porque nos enseña.

Anteriormente éramos ignorantes porque no había nadie que nos enseñe, cómo tenemos que manejar nuestro dinero, como administrar nuestra casa. Ahora tenemos y estamos satisfechas...".

El conocimiento legado por el programa sobre formas de organización administrativas, es importante para las familias participantes, sienten que aprendieron a manejar el dinero, a generar excedentes, a valorar los recursos con los que cuentan para poner en marcha sus actividades productivas, en particular, y la organización de sus hogares en general. Eso es valorado muy positivamente.

Sobre el uso del cajero: *"sí, yo ya se usar...", "el promotor nos ayudó en esa ocasión...", "a lo mejor se puede poner en la tableta como usar el cajero...", "pero nos había enseñado una vez cuando nos reunimos en el SNPP. En esa ocasión en que íbamos a retirar nuestras tarjetas se nos mostró como teníamos que usar el cajero, pero después te olvidas nuevamente...", "va estar bien si se incorpora en el Lorito".*

Las/os participantes utilizaron el cajero automático para retirar el capital semilla con ayuda de los/as promotores/as. Sin embargo, manifiestan que no aprendieron a manejarlo, expresan que se olvidaron del funcionamiento por lo que ya no volvieron a utilizar. Les resulta complejo, piden que en el contenido de la tableta considere el manejo de los cajeros automáticos.

<table>
<tr><td rowspan="2">Indicador: Acompañamiento técnico de los emprendimientos productivos</td><td>a. Suficiencia en el tiempo dedicado para el apoyo técnico en el emprendimiento productivo</td></tr>
<tr><td>b. Utilidad y satisfacción de la asistencia técnica para el desarrollo del emprendimiento productivo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Definición: Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto al acompañamiento técnico de los emprendimientos productivos, en torno a la suficiencia en el tiempo dedicado por el/la promotor/a para acompañar el apoyo técnico en el emprendimiento, productivo brindado por técnicos de la SNPP; y, la utilidad y satisfacción de la asistencia técnica para el desarrollo del emprendimiento productivo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Tipo de indicador: cualitativo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Fuente de información: triadas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descripción
El trabajo del/a promotor/a no es cuestionado por las familias. Sin embargo, la asistencia técnica brindada por el organismo estatal especializado en formación técnica y laboral -Servicio Nacional de Promoción Profesional- fue cuestionada en las tres comunidades.
"Para mi vaca no vino nadie...", "yo en mi proyecto puso todo lo que una vaca necesita. Sal mineral, antiparasitario, vitaminas... todo yo compré; pero nadie explicó...así como yo se…"
Las/os participantes encargados de la cría de vacas expresaron no haber recibido asistencia técnica por parte de profesionales del SNPP. Una participante señala que, si bien compró los insumos necesarios para cuidar la salud de su vaca, no sabe cómo utilizarlos de manera correcta (sal mineral, antiparasitario, vitaminas).
"para los pollos.... el promotor nos dijo que pidamos si alguien lo necesita, así podría venir", "la chica de los</td></tr>
</table>

pollitos vino una vez, era del SNPP. Ella ya realizó las capacitaciones cuando nos fuimos a retirar la plata. Ahí ella dio sus recomendaciones y que por cualquier cosa le pidamos al promotor y así poder venir. Vino una vez a mirar los pollitos y estuvo conforme", , hay que hacer una reunión y explicar, porque hay gallinas que están muriendo, sucede igual con los cerdos...", "hay que prevenir las enfermedades".

Las/os participantes que se encargan de la cría de gallinas, recibieron asistencia técnica en sus hogares. En algunos casos las visitas de los/as profesionales técnicos llegaron a los hogares una vez, y en otros hasta tres veces. No hay una coincidencia en este aspecto, es variable dependiendo las localidades, y no existe un patrón de regularidad. Por lo tanto, es posible decir que las mismas dependieron de las posibilidades encontradas en terreno durante el tiempo que duró el convenio entre la STP y el SNNP (dos meses). El desarrollo de la asistencia técnica se dio con mayor facilidad en Chore, debido a que ahí se encuentra una oficina del SNPP. Se ve la necesidad de llevar adelante convenios de mayor duración.

Durante la entrega de desembolso y feria de proveedores, se realizaron capacitaciones exprés para las familias que no habían podido recibir la asistencia técnica en sus viviendas. Estas capacitaciones se basaron en cuidados y consideraciones para la recepción de los animales.

De acuerdo con funcionarios/as de la FK, la asistencia técnica brindada por el SNPP llegó al 85% de los rubros desarrollados por las familias participantes (aves, producción de leche y cerdos). En Capiibary y Carayao la asistencia técnica cubrió a todas las familias participantes

2.3.5. SUBPROCESO PROMOCIÓN DEL AHORRO

Para este subproceso no sustantivo se identificaron factores externos (FE), buenas prácticas (BP), y cuellos de botella (CB) que afectaron -positiva o negativamente- la formación de los participantes. En este subproceso se realizó un análisis de calidad desde la demanda (ACD), relacionado principalmente con los materiales empleados y con las actividades desarrolladas con los participantes.

Cabe resaltar que los componentes de análisis de calidad desde la oferta fueron desarrollados en el subproceso formación y entrenamiento general. Además, el Programa vincula el fortalecimiento del capital social con la conformación de grupos de ahorro, por lo que ese eje será analizado en este apartado.

Análisis de calidad desde la demanda

La calidad desde la demanda fue analizada a partir de dos indicadores cualitativos, en el subproceso de Promoción del ahorro, considerando como parte del mismo el fortalecimiento del capital social a través de la conformación de los grupos de ahorro.

1. Percepción de los participantes sobre la promoción del ahorro
2. Percepción sobre la conformación de grupos de ahorro: fortalecimiento del capital social

Indicador: Percepción de los participantes sobre la promoción del ahorro
Definición: Percepción que tienen los participantes sobre la promoción del ahorro
Tipo de indicador: cualitativo
Fuente de información: triadas

Descripción

"Yo todavía no he podido ahorrar porque tengo 2 escuelero y un colegiante. Ellos son mis ahorros... a la muchacha le dos 3.000 para ir al colegio, porque a 1.000 es la fotocopia y los 2.000 para que pueda comer cualquier empanada. Al niño, por la mañana le doy 2.000 y a la más chica de primer grado también le tengo que dar. Se queja de por qué a ella no le quiero dar si a los demás les doy, así que le doy también 2.000. Prácticamente ellos son mis ahorros. No puedo juntar todavía porque tengo también un niño con epilepsia y él tiene que ser bien atendido y comer muy bien para ser fuerte. Un yogurt al día le tengo que comprar, por eso todavía no puedo ahorrar nada hasta ahora."

En general, las y los participantes, señalaron que aún no pudieron ahorrar dinero en efectivo. Para una de las participantes, debido a los costos derivados de las exigencias escolares de sus hijos/as, sumado a los costos de la enfermedad de uno de sus hijos, quien tiene que ser bien atendido, por ejemplo, necesita comer un yogurt por día. Para esta participante, sus hijos/as escolarizados/as constituyen su principal ahorro.

"También mis ahorros son las 10 gallinas que ponen huevo. Eso es muy importante porque mis hijos comen mucho huevo, huevo frito…"

El ahorro también es identificado como una herramienta de "salvación" en situaciones de crisis generadas, por ejemplo, a partir de la destrucción de los cultivos o muerte de animales. Ante la amenaza de la pérdida de todos los recursos que permiten la subsistencia, la interrogante *"¿cómo vas a vivir si te dejas de todo?"*, es contestada a partir de la necesidad de la "lucha" cotidiana y la colaboración de todos los integrantes de la familia.

"Es capaz que nuestros hijos no pasen lo que nosotras pasamos.... por eso les dijo que se esfuercen ahora que tenemos mejores posibilidades porque ante no teníamos estas posibilidades…" La importancia del ahorro radica en la posibilidad de asegurar una mejor calidad de vida para los/as hijos/as. Señalan que, durante las vacaciones de verano, ahorrarán para comprar los útiles y uniformes de sus hijas/os, así estarán preparadas cuando inicien las clases.

Para otra de las participantes, la cría de los pollitos, las gallinas, los chanchos y las vacas, corresponde sus ahorros, ya que en situaciones de dificultad o carencia de elementos básicos para la alimentación (por ejemplo, aceite, fideo, arroz), les da la posibilidad de obtener dinero en efectivo a partir de la venta de los mismos o sus productos derivados (cerne, huevos, leche, queso).

La cría de animales también implica ahorro al tiempo que evitan comprar del "mercado" carne, leche, huevo, queso; es decir, la puesta en marcha de los denominados "proyectos productivos" va destinada marcadamente al autoconsumo, para satisfacer las necesidades de la casa "ogaygua". Para las participantes, la importancia de su participación en el Programa Sembrando Oportunidades Familia por Familia reside en el logro de seguridad alimentaria y la generación de un excedente mínimo basado sobre todo en el intercambio. En este sentido, identifican al Programa como *"una ayuda demasiado importante*".

Los contenidos más valorados fueron los relativos a la promoción del ahorro. El nivel de recordación de los conceptos es el más alto, al igual lo relativo a la comprensión y valoración. Expresan: "*Para nosotros creo que lo más importante es sobre el ahorro porque eso nosotros no conocíamos luego. No sabíamos que podíamos hacer eso y que es de utilidad, para tener respaldo en caso de urgencia*

o cosas así. Todas las capacitaciones fueron buenas, pero creo que sobre el ahorro es más útil para nosotros. En especie siempre teníamos, pero eso nosotros no contábamos que eso era un ahorro... mediante sobre la capacitación uno va entendiendo."

Señalan haber aprendido sobre tipos de ahorro. Identifican tres mecanismos consistentes en el ahorro de

manera grupal, por medio del teléfono, y en sus casas. Refuerzan la idea sobre el ahorro en especies, consideran que la cría de animales corresponde una forma fundamental de ahorrar. Expresan: "*Por ejemplo para que mi hijo entre en la universidad, puedo comprar una vaca ahora para cuando llegue el momento pueda vender, eso es un ahorro".*

La novedad sobre el ahorro es relevante para las familias participantes en tanto abre la posibilidad de generar un resguardo para el futuro. Si bien, expresan que no les sobra nada, esperan que más adelante, con el crecimiento de sus animales, puedan poner en práctica lo aprendido a través de los módulos desarrollados en las visitas domiciliarias y los talleres.

Luego del desarrollo de los módulos sobre el ahorro en las visitas domiciliarias, se encontraron en el Taller de Promoción al ahorro. Perciben que en estas jornadas aprendieron cómo gestionar las necesidades del hogar, de qué manera llevar adelante los gastos cotidianos y los generados a partir de la cría de animales (vacunas, remedios, jeringas). A partir de la formación, perciben la necesidad de hacer más tareas de las que tenían antes.

"Más o menos nuestros encuentros duran dos horas. Pero entre el medio hay conversaciones, hay chistes... Pasamos muy bien, da gusto…"

A medida que las/os participantes avanzan a través de los módulos de capacitación del programa, manifiestan que es mejor desarrollar las clases de formación en conjunto, porque así compañerismo aumenta, da la oportunidad de hablar sobre cómo hacer las tareas que propone el Programa, genera vínculos de ayuda y solidaridad entre todas/os a partir de la cercanía y el reconocimiento comunitario.

Las tareas del cuadernillo de trabajo, en el módulo dedicado a la promoción del ahorro, fueron útiles para aprender las modalidades posibles de ahorro. Las participantes identificaron tres principales: ahorro en la casa, en el banco, o a partir de aplicaciones ofrecidas por una compañía celular para el ahorro en billeteras electrónicas.

Indicador: Percepción sobre la conformación de grupos de ahorro: fortalecimiento del capital social
Definición: Percepción que tienen los participantes sobre la conformación de los grupos de ahorro como vía para el fortalecimiento del capital social
Tipo de indicador: cualitativo
Fuente de información: triadas

Descripción

"Ahora estamos haciendo ahorro grupal. Cada 15 días tenemos nuestra reunión y ahí ahorramos.... así estamos haciendo porque ahorrar en casa es medio difícil... yo tengo 4 hijos a los que llamo "alcancía" porque se va a la escuela y lo primero que te piden es para mí recreo... entonces en casa es imposible ahorrar"

Esta iniciativa comenzó en el mes de octubre. Señalan como uno de los aspectos más importantes de la misma, tener la meta de ahorrar.

Cada grupo establece sus propias y diversas estrategias y reglas de ahorro por escrito. Uno de ellos piensa ahorrar en la caja por un año, otro estableció un plazo inicial de seis (6) meses. Otro grupo de ahorro puso como objetivo el aporte de 5.000 Gs. cada vez que sus miembros cobren dinero, para ahorrar en la caja.

También hay grupos que cuentan con sanciones o multas para quienes se retrasen con la colaboración o lleguen tarde a las reuniones; además de plazos permitidos para llevar adelante la extracción de dinero. Se lleva adelante una lista de los aportes individuales.

Un rasgo importante es que, en la mayoría de los casos, los grupos de ahorro están conformados por mujeres. Los grupos de ahorro se basan en la confianza que cada participante deposita en la/el otra/o. Se eligen las diferentes personas responsables de llevar adelante la iniciativa. Hay un/a cajero/a, una persona que tiene la lleva la llave, secretarios/as y presidente/a.

En la mayoría de los casos se reúnen cada 15 días, pero esto depende de la decisión que cada grupo tome. Para generar recursos, algunos grupos llevan adelante la preparación y venta de alimentos como empanadas, marineras. Todo lo recaudado va a la caja común del grupo.

"Eso queda ahí para poder comprar cosas para la casa. Por ejemplo, si nos falta una pileta entonces vamos todas juntas a comprar".

Las expectativas generadas por los grupos de ahorro en las y los participantes consisten en agrandar lo que ya tienen, sin correr el riesgo de perder lo tienen. Piensan en hacer piquetes para las vacas, plantar un poco de pasto. Además, visualizan la posibilidad de comprar elementos que necesiten para sus proyectos productivos de forma conjunta, así se reduce el costo de los mismos.

Piensan además que, si atraviesan una situación de crisis, tendrán un respaldo importante para afrontarla en grupo. A algunas/os inicialmente la propuesta no les convenció, sin embargo, en algunos casos, cada vez tienen más integrantes.

"Dos más se sumaron, pero a algunas no les gusta... y esas no entraron... pero ellas ahorran igual... dicen. Cuando tenemos en nuestras casas hay muchas tentaciones... hay muchas necesidades..."

Quienes forman parte de los grupos de ahorro ven muy dificultosa la tarea de ahorrar dinero en la casa, depositándolo en el ropero, por ejemplo. Entienden que, al tener el dinero de forma accesible, en cualquier momento se puede "caer en la tentación" de retirarlo, sobre todo considerando las grandes necesidades que tienen.

El número mínimo de participantes para la conformación de un grupo de ahorro es de 15 personas. En Chore hay un grupo de 9 compañeras en busca de otras tres personas para iniciar el grupo de ahorro. Expresan al respecto: *"Lo que pasa es que doña Francisca ya tiene su gallinero y ya vende sus gallinas y la otra, Catalina, tiene huerta y ella cada día vende sus verduras y no les gusta el grupo de ahorro. A las que nos gusta preparamos todo, estamos entre nueve. No nos funciona porque estamos muy pocas…"*

2.3.6. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL ANÁLISIS DEL PROCESO PREPARACIÓN

Cuadro 39 Resumen de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos para el subproceso de ejecución o implementación

Subproceso	Buenas prácticas	Cuellos de botella	Factores externos
Formación y entrenamiento general	Construcción de relaciones de confianza con promotores/as	Condiciones laborales de los/as promotores/as	Condición de los caminos y distancia de la ubicación de las familias:
	Construcción de relaciones de confianza con promotores/as	Contenido complejo del cuaderno del/la participante	Bajo nivel de escolarización de las/os participantes
	Estrategias innovadoras de capacitación desarrolladas por los/as promotores/as		
	Solicitar el apoyo de líderes de la comunidad o de otras/os participantes "enlaces" para la coordinación de las visitas domiciliarias		
Desarrollo personal	: Estrategias visuales para facilitar el aprendizaje	Preguntas abstractas	No se identificaron
	Taller Plan de Vida como espacio de encuentro comunitario fortalece el desarrollo persona	Conceptos difíciles de recordar en el tiempo	
Diseño de perfil de negocio	Realización de actividades grupales	Insuficiencia de información de mercado y de conocimientos técnicos	No se identificaron
	Realización de jornadas específicas colectivas		
Implementación del perfil de negocios	Elaborar perfiles de negocios rentables a partir de la experiencia previa de la familia	Trámites burocráticos para la apertura de cuenta	Debilidad en la vinculación entre la política social (salud, educación, vivienda) y el Programa
		Falta de un estudio del mercado local que detecte oportunidades de negocios	Proveedores locales de insumos inescrupulosos y ausencia de mecanismos de protección al consumidor en las comunidades
Promoción del ahorro	Fortalecimiento del capital social y desarrollo personal	Minusvaloración de los saberes campesinos y las cosmovisiones endógenas para la resolución de problemáticas vinculadas con su realidad	Carencia de mercado para la producción de las familias campesinas
	Empoderamiento de las mujeres		Altos costos del acceso a la educación y a la salud

2.4. PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA

2.4.1. ANÁLISIS DE CALIDAD GENERAL DEL PROGRAMA

Análisis de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos

FE_1: Carencia de mercado para la producción de las familias campesinas: Las/os participantes expresan en varios puntos de las triadas desarrolladas, la agudización de la pobreza de sus condiciones de vida debido a la carencia de mercado para la comercialización de su producción tradicional. Esto responde al avance de

la frontera agroindustrial lo que significa para las familias campesinas condiciona la migración forzada a zonas urbanas o "urbanizadas", la pérdida de tierras y consecuente pérdida de competitividad.

FE_2: Altos costos del acceso a la educación y a la salud en las áreas rurales por las condiciones geográfico-territoriales. Las familias participantes cuentan con exiguos excedentes que son destinados a la cobertura de los costos derivados de la educación y la salud. Si bien Tekopora es una ayuda fundamental para el logro de estas condiciones mínimas de vida, los costos continúan siendo muy elevados para las familias participantes. La enfermedad o muerte de uno/a de los miembros de la familia condiciona la vuelta a las condiciones (de pobreza o pobreza extrema) en las que vivían previamente a la implementación de los programas sociales de transferencia monetaria condicionada.

FE_1: Minusvaloración de los saberes campesinos y las cosmovisiones endógenas para la resolución de problemáticas vinculadas con su realidad. Cabe señalar la importancia de la consideración de los saberes de las/os participantes para la generación de buenas prácticas que posibiliten la sostenibilidad del Programa en el tiempo y condiciones genuinas para su replicabilidad en el tiempo y territorio.

BP_2: Adecuado procedimiento para el logro del empoderamiento de las mujeres participantes: La mayoría de los grupos de ahorro están compuestos por mujeres. Si bien, el programa no cuenta con perspectiva de género, privilegia la participación de mujeres como titulares del Programa, lo cual impacta en la conformación de estos grupos. El empoderamiento de las mujeres a partir de los grupos de ahorro está relacionado con el ejercicio de la autonomía en la toma de decisiones para el logro de metas trazadas colectivamente, a partir de la identificación de necesidades compartidas.

Análisis de calidad desde la oferta

El análisis de calidad desde la oferta contempla un solo indicador denominado utilidad de la implementación del programa para que los participantes logren obtener estabilidad socioeconómica y avancen en el proceso de movilidad social; por esta razón, la estimación del indicador y del índice Percepción de Calidad General del Programa se considera la misma.

Indicador1: Utilidad de la implementación del programa para que los participantes logren obtener estabilidad socioeconómica y avancen en el proceso de movilidad social

Este índice mide la percepción de los/as promotores/as sobre la calidad general del programa, en términos de utilidad de la implementación del programa para que los participantes logren obtener estabilidad socioeconómica y avancen en el proceso de movilidad social

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los/as promotores/as encuestados/as, relativos al grado en el cual perciben la utilidad de la implementación del programa para que los participantes logren obtener estabilidad socioeconómica y avancen en el proceso de movilidad social. En la escala utilizada, de 51% a 66% significa "Útil", de 67% a 84% significa una calificación de "Muy útil" y de 85% a 100% de "Totalmente útil".

Fórmula

Cada uno de los dos aspectos evaluados para este indicador (PPEi), se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente formula:

$$\mathrm{PPE_i} = \frac{\text{Promedio simple en escala de Likert de la respuesta a cada pregunta} - \text{Valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor Máximo de la escala de Likert (6)} - \text{Valor mínimo de la escala de Likert (1)}} * 100$$

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

> *¿Cómo calificarías la utilidad de la implementación del programa para que las familias participantes tengan la posibilidad de reducir la situación de pobreza y pobreza extrema en la que se encuentran?*

Fuente de datos

Encuesta 2 – Pregunta G.1.

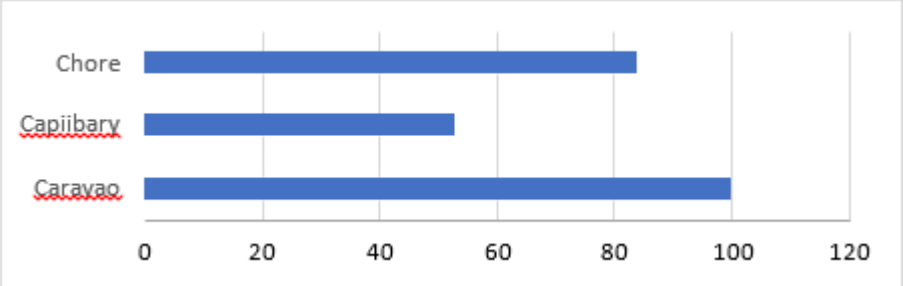
Estimación y resultados

Cuadro 40 Estimación del indicador de calidad general – Utilidad de la implementación del programa para que las familias participantes tengan la posibilidad de reducir la situación de pobreza y pobreza extrema en la que se encuentran

Distritos	Utilidad de la implementación del programa para que las familias participantes tengan la posibilidad de reducir la situación de pobreza y pobreza extrema en la que se encuentran
Carayao	100%
Capiibary	53%
Chore	84%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23 Estimación del indicador de calidad general – Utilidad de la implementación del programa para que las familias participantes tengan la posibilidad de reducir la situación de pobreza y pobreza extrema en la que se encuentran



Fuente: Elaboración propia

La calificación sobre la acogida del Programa otorgada en los tres departamentos es bastante positiva (79%), e indica que los/as promotores/as observan que el programa ha tenido una bastante útil implementación entre los y las participantes. La utilidad del Programa en los territorios fue percibida de manera dispar. En Carayao recibe una puntuación perfecta (100%), mientras que en Chore es percibido como "Muy útil" (84%) y en Capiibary "Algo útil" con una calificación de 53%. Esta diferencia puede estar vinculada al desarrollo de la implementación del perfil de negocios. El interés y el recibimiento del Programa en los territorios, es un factor importante que potencialmente facilita la continuidad del mismo. El vínculo generado entre los/as promotores/as es fundamental para el desarrollo del Programa. En Capiibary se percibe con mayor dificultad la utilidad del programa debido a los problemas agudos de la provisión de insumos por parte de las empresas de la feria de proveedores. Incluso se llegó a instancias judiciales debido a un caso de estafa en ese distrito.

3. RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

En el presente capítulo se desarrollarán las recomendaciones y sugerencias que, a partir del análisis del equipo evaluador, constituirán elementos coadyuvantes al mejoramiento de la implementación de los procesos, subprocesos y de las actividades del Programa Sembrando Oportunidades en sus versiones futuras y escalonadas.

Las recomendaciones contemplan dos líneas de acción:

Consolidación o fortalecimiento: recomendaciones dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias.

Reingeniería de procesos: recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del programa e, incluso, del diseño operativo del mismo.

Las mismas, se presentan siguiendo el orden de cada proceso y subproceso analizado. Al finalizar este capítulo, se presenta el resumen de las recomendaciones.

3.1. RECOMENDACIONES PROCESO: PLANEACIÓN

3.1.1. SUBPROGRAMA: DISEÑO DEL PROGRAMA

R1- Se visibiliza la necesidad de continuar adecuando los materiales al idioma guaraní en relación con la simplificación de los contenidos a través de la adecuación a la realidad de las familias participantes. El lenguaje articula y expresa la cosmovisión de las familias, sus realidades, por lo tanto, es necesario que el contenido se adecúe a las necesidades de las familias, la forma en la que plantean la organización de sus hogares, los saberes que constituyen sus prácticas. La simplificación de contenidos se debe dar vía idioma y que hacen a la cosmovisión de las familias articulado es expresado a través del lenguaje. El contenido debe estar referido a la realidad de las familias participantes, y esta realidad es expresada a través del lenguaje. Las realidades configuran cosmovisiones y saberes que deben ser tomados en cuenta a la hora de diseñar programas sociales para que las familias puedan empoderarse concretamente de los mismos. Una buena adecuación de los materiales al idioma guaraní y a los requerimientos del equipo en terreno, en base a los aprendizajes derivados de las experiencias desarrolladas en Colombia y México. La adecuación, desde el diseño del programa, del contenido elaborado para la formación de los/as participantes en idioma guaraní, es clave para el desarrollo del programa. Por ejemplo, las y los participantes señalan que aprendieron a manejar la Tablet porque las/os promotoras/es explicaron con paciencia cómo funciona y sus características, y debido a que la aplicación está en guaraní, y su personaje – un loro guaraní hablante – resulta invitante para aprender.

R2- Fortalecimiento del diseño del programa, para evitar cambios durante su aplicación que atrasen o complejicen el desarrollo de los procesos y sus subprocesos. El fortalecimiento debe tender a la organización de los procesos burocráticos de manera tal a responder oportunamente a los compromisos asumidos con las familias participantes. Por ejemplo, en términos de puntualidad en el desembolso, cobertura de la asistencia técnica a la totalidad de los rubros de los emprendimientos implementados por las familias participantes, cobertura de Tekopora a la totalidad de las familias participantes, entre otros.

R3- Garantizar desde el diseño del programa que la totalidad de los/as participantes reciba el apoyo al consumo. Es necesario articular de manera explícita y organizada los objetivos de los programas sociales, y en particular los programas sociales de graduación, para que las familias tengan sus derechos de acceso a los servicios básicos (salud, educación, vivienda) garantizados de manera a que la inclusión económica no encuentre obstáculos relacionados con las carencias que sufren estas familias.

3.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

R4- Clarificar los criterios de la focalización en base a los aprendizajes resultantes de este subproceso, por ejemplo, aclarar la edad máxima de ingreso al programa.

R5- Erradicar cualquier posible vinculación político-partidaria en las intervenciones del Programa, brindando en cada actividad toda la información necesaria (institución desde la cual proviene, nombre del programa, objetivo del mismo, etc.) para que las personas participantes puedan ejercer sus derechos como sujetos/as de derecho, y no contribuya al fortalecimiento del esquema prebendario.

R6- Desarrollar las gestiones necesarias para contar con información pertinente y oportuna sobre las condiciones sociodemográficas de los territorios seleccionados

R7- Sistematizar, atendiendo la confidencialidad de las personas participantes, los datos construidos a partir de la aplicación de la ficha social, de manera a fortalecer la transparencia de los procesos vinculados a los programas sociales.

3.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE ENTIDADES IMPLEMENTADORAS

R8- Formalizar los acuerdos concretos entre las entidades implementadoras del Programa SOF, de modo a coordinar adecuadamente el trabajo interinstitucional. Clarificar las acciones, las responsabilidades y las prioridades del trabajo de campo y los trámites burocráticos necesarios para la puesta en marcha de las actividades del programa.

3.2. RECOMENDACIONES PROCESO: PREPARACIÓN

3.2.1. SUBPROCESO: VINCULACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO (PROMOTORES/AS)

R9- Tener como criterio de selección de promotores/as compartir área de residencia con los participantes a su cargo, debido a que, desde la identificación comunitaria, el conocimiento sobre las problemáticas del territorio, sus características culturales, y el adecuado manejo del idioma posibilita un establecimiento de confianza de una manera más fácil, horizontal.

R10- Facilitar la convocatoria y aplicación a los cargos de para promotor/a, facilitando los trámites burocráticos, acortando las distancias, esclareciendo los requisitos, ampliando la cobertura digital, bajando los costos de gestión y legalización de documentos. Cabe destacar que la normativa vigente para el acceso a la función pública no se adapta a las características del cargo a promotor/a, es decir, es definido temporalmente, trabajo en el territorio y no en oficinas y con postulación en el interior del país (menor acceso digital, costos más altos de gestión y legalización de documentos)

3.2.2. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO

R11- Continuar realizando el seguimiento del avance en la capacitación a través de los módulos propuestos por el Programa, a partir del dispositivo de Georreferenciamiento.

R12- Mantener la evaluación del avance en las capacitaciones del equipo en terreno, para detectar oportunamente las debilidades y fortalezas de los trabajos desarrollados por los promotores/as. Por ejemplo, a partir de los resultados de esta evaluación, por ejemplo, se decidió la desvinculación de un promotor de Capiibary, quien no cumplió con los requisitos planteados para el logro de los objetivos del Programa.

R13- Mantener y aumentar el desarrollo de capacitaciones a través de talleres presenciales. Los mismos se perciben como espacios en los que tienen la oportunidad de aclarar dudas de manera directa con las personas encargadas de desarrollar los contenidos, y compartir experiencias/aprendizajes con otros/as promotores/as, como por ejemplo en competencias específicas (relevamiento (recolección) de mercado, cría de animales).

R14- Mejorar el funcionamiento de la Tableta, de modo a evitar la eliminación de los trabajos desarrollados por los/as promotores/as durante sus jornadas habituales.

R15- Establecer un horario específico de estudio para los/as promotores/as, dentro de lo considerado como tiempo laboral, para evitar la sobrecarga de trabajo y la obligación de desarrollar estas actividades vitales para su función como promotor/a en horas extras no remuneradas.

R16- Generar estrategias para mejorar la calidad y acceso a internet por parte de los promotores/as.

3.2.3. SUBROCESO: INCORPORACIÓN DE FAMILIAS

R17- Establecer mecanismos a través de los cuales el miedo de algunas familias a la tecnología no se convierta en una barrera para su incorporación al Programa. Explicar desde el inicio que el conocimiento de medios electrónicos, (o nivel educativo en general) no corresponde un requisito para la participación en el Programa.

R18- Ampliar el acceso de las familias a información oportuna y pertinente sobre el programa. Por ejemplo, el discurso de contacto inicial debe ser claro en relación con la institución desde la que proviene el Programa, los objetivos del mismo, el motivo de la selección, se debe dar de forma horizontal con perspectiva de derechos humanos, sin hacer mención a posibilidades futuras de “beneficios”.

R19- Continuar con la entrega de una copia firmada del acta de compromiso al participante, como mecanismo de incorporación de las familias al Programa. Es importante que las familias participantes tengan en sus hogares una copia del Acta de compromiso, de modo a fortalecer el empoderamiento.

Este documento permite verificar que la familia se vinculó de manera voluntaria al programa y está informada de los requisitos para su permanencia en el mismo, incluyendo el uso correcto de los recursos otorgados. En la misma se detallan las corresponsabilidades de las partes, así como la dirección, localidad y distrito de la familia que se compromete a participar a lo largo de los 18 meses del programa, además del número telefónico del/a jefe/a de familia, denominado/a "Participante". La familia participante quedó con la copia del Acta de compromiso, tal como establece el manual operativo del Programa SOF.

Los/as promotores/as resaltaron que no estaban obligados/as a firmar, sino que debían hacerlo a partir de su propio y genuino convencimiento. La firma de un acuerdo en el que aparecen los nombres de las personas y la orientación del programa fue un hecho que contribuyó a darle formalidad y, por este medio, fortalecer la confianza.

3.2.4. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES

R20- Reforzar la sistematización de los informes semanales elaborados por los/as promotores/as sobre los resultados de las familias, con una planilla elaborada en base a las condiciones integrales de vida de las familias, registrada y sistematizada con periodicidad, de manera tal a tener una caracterización actualizada de las/os participantes

3.3. RECOMENDACIONES PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

3.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL

R21- Atender en la incorporación de participantes mecanismos que promuevan el empoderamiento de la mujer de forma explícita, a partir de una perspectiva de género transversal al desarrollo del Programa. Por ejemplo, la distribución paritaria de responsabilidades dentro del desarrollo de los módulos, contenido de

género en las capacitaciones.

R22- Continuar y robustecer el desarrollo de vistas domiciliarias: las visitas domiciliarias constituyen un incentivo fundamental para el mantenimiento de los/as participantes en el programa. La generación de confianza desarrollada entre las familias y los/as participantes es central para el desarrollo de las capacitaciones, la motivación de los/as participantes en el logro de los objetivos propuestos en el programa. Se subraya que la metodología de este programa se basa en el acompañamiento individual, partiendo de la importancia del entrenamiento individual para las personas en situación de pobreza extrema. A partir de este entrenamiento, los/as promotores/as se vinculan estrechamente con cada participante lo que les permite entender su progreso, en relación con las dinámicas familiares, lo cual otorga la posibilidad de generar apoyos más eficientes para la superación de la pobreza.

R23- Robustecer el cuaderno de trabajo del participante con contenido más adecuado a la realidad de las familias participantes. Explican los/as promotores/as que los conceptos tratados en las visitas domiciliarias en algunos casos son muy abstractos y complejos para las familias, por lo que es necesario adecuar a las necesidades de las/os participantes en términos formativos en el plano del desarrollo personal, como en lo referido al desarrollo de los perfiles de negocio. Es necesario partir desde las necesidades de las familias, para llevar adelante las capacitaciones. Los contenidos deben ceñirse a la realidad de las familias.

3.3.2. SUBPROCESO DESARROLLO PERSONAL

R24: Dar continuidad y reforzar los contenidos de desarrollo personal contemplados en la formación de los/as participantes: a partir de la profundización de los contenidos desarrollados a partir de los materiales formativos (cuaderno de trabajo y aplicación de tabletas), haciéndolos más concretos para la realidad de las familias campesinas y poniendo en práctica la transversalidad del aumento de la autoestima y el empoderamiento de los/as participantes.

R25: Profundizar la identificación de las problemáticas sociales que pueden afectar a los participantes y sus hogares: el desarrollo personal de los/as participantes está condicionado por su el contexto socio-económico, por lo que es necesario tomar en cuenta para la formación las problemáticas concretas de los hogares, que les permitan generar herramientas más apropiadas para la comprensión de sus propias realidades. Debería ser parte de las actividades desarrolladas por los/as promotores/as, como parte del diseño del Programa.

R26: Mantener la dinámica de confianza entre los/as promotores/as y los/as participantes: la columna vertebral del Programa es la relación desarrollada entre los/as promotores/es y los/as participantes, ya que hace posible el desarrollo de las familias a través de los objetivos planteados por el Programa. La dinámica de confianza se mantiene en base al trabajo de los/as promotores/as. El compromiso generado de ambas partes resulta fundamental para el sostenimiento del Programa.

3.3.3. SUBPROCESO DISEÑO DE PERFIL DE NEGOCIOS

R27- Robustecer los módulos relacionados con la elaboración de los perfiles de negocio: El fortalecimiento de los módulos tiene relación con la elaboración de contenido más concreto para la realidad de las familias campesinas en términos de mercado, ganancia, costo, ingreso. Es necesario, para ello, comprender la realidad de los hogares y la cosmovisión generada a partir de esa realidad para vincular de forma más concreta esos conceptos a la vida de los/as participantes. Por otro lado, los conceptos deberían explicarse de manera más sencilla entendiendo que varios/as participantes tienen muy bajos niveles de educación, son analfabetas funcionales o son analfabetas en sentido estricto. Es vital que la entidad responsable construya de manera juiciosa, los ejes didáctico, pedagógico y temático.

R28- Contar con mayor tiempo disponible para desarrollar los módulos relacionados con el diseño del perfil de negocios: se requiere el refuerzo de algunos conceptos a partir de la aclaración de dudas con los/as promotores/as, además de los encuentros grupales, donde se pueden desplegar intercambios de experiencias entre pares que facilita la comprensión de conceptos fundamentales de capacitación.

R29- Reforzar el acompañamiento técnico especializado para todos los rubros productivos desarrollados por las/os participantes para garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos en el tiempo. Se visibiliza la importancia de contar con asistencia técnica especializada para el desarrollo de los emprendimientos a partir del conocimiento de profesionales capaces de brindar recomendaciones pertinentes y útiles a los participantes partiendo de la realidad del distrito y de los mercados locales.

3.3.4. SUBPROCESO IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL DE NEGOCIO

R30- Desburocratizar los procesos relacionados con la asignación de responsabilidades institucionales para el pago de las transferencias bancarias.

R31- Fortalecer el estudio del mercado local con el fin de detectar oportunidades de negocios. La falta de esta información generó la pérdida del negocio para algunas familias. La información adecuada al respecto puede delinear con claridad la pertinencia de los perfiles de negocio más adecuados para las familias. Importante que el estudio de mercado considere preferentemente a los comercios locales, la vinculación de las iniciativas locales fortalece a la comunidad y contribuye a la sostenibilidad socio-ambiental.

R32- Continuar la elaboración de perfiles de negocios rentables a partir de la experiencia previa de la familia. Esto potencia el desarrollo personal de las familias, asegura la sostenibilidad del emprendimiento en el tiempo y aumenta la potencialidad del mismo. Además, el acompañamiento técnico especializado, si bien continúa siendo importante, disminuye la necesidad de cobertura en términos de frecuencia.

R33- Mantener y robustecer las actividades grupales de socialización de los perfiles de negocios. Genera fortalecimiento del capital social y desarrollo personal. Los/as participantes destacaron el valor de las actividades grupales por varios motivos. El más importante fue el intercambio de información entre las familias sobre costos, mercado y condiciones de éxito de la inversión. En segundo lugar, dos mujeres señalaron su satisfacción por la socialización y el encuentro, más allá de los beneficios instrumentales para el diseño del perfil.

3.3.5. SUBPROCESO PROMOCIÓN DEL AHORRO

R34- Valorar los saberes campesinos y las cosmovisiones endógenas para la resolución de problemáticas vinculadas con su realidad, en torno a la concepción y uso del ahorro. Como se ha señalado previamente, para las familias participantes el ahorro genera la posibilidad de tener un respaldo en situaciones de crisis, por lo cual, establecen medidas de ahorro que no tienen vinculación directa con la dimensión financiera. Para la generación de buenas prácticas que posibiliten la sostenibilidad del Programa en el tiempo y condiciones genuinas para su replicabilidad en el tiempo y territorio, en términos de ahorro, es importante incluir en las capacitaciones las fortalezas de sus saberes en torno a esta temática.

R35- Continuar con la conformación de grupos de ahorro para el fortalecimiento del capital social y desarrollo personal. Esta metodología de ahorro, refuerza el reconocimiento comunitario, establece relaciones de solidaridad a través de metas comunes de desarrollo. Se vincula al desarrollo personal en la medida que posibilita la práctica concreta de lo aprendido en las capacitaciones, con autonomía en la formulación de criterios para el desarrollo de los grupos, a partir del encuentro e intercambio de experiencias y saberes con pares comunitarios. Son procesos que avanzan de manera interrelacionada.

Es posible notar el fortalecimiento del capital social y desarrollo personal de las/os participantes a partir de la conformación de los grupos de ahorro. Esta metodología de ahorro, se vincula al desarrollo personal en la medida que posibilita la práctica concreta de lo aprendido en las capacitaciones, con autonomía en la formulación de criterios para el desarrollo de los grupos, a partir del encuentro e intercambio de experiencias y saberes con pares comunitarios. Refuerza el reconocimiento comunitario, establece relaciones de solidaridad a través de metas comunes de desarrollo. Los grupos de ahorro estimulan el empoderamiento en el programa. El desarrollo personal se encuentra ligado al fortalecimiento del capital, son procesos que avanzan de manera interrelacionada.

R36- Establecer medidas concretas que fortalezcan el empoderamiento de las mujeres en el Programa. Si bien, el programa no cuenta con perspectiva de género, privilegia la participación de mujeres como titulares del Programa, lo cual impacta en la conformación de estos grupos. Es necesario establecer medidas concretas que fortalezcan el empoderamiento de las mujeres en el Programa como mecanismo de superación de las brechas entre hombres y mujeres, visibilizado en la feminización de la pobreza rural. El empoderamiento de las mujeres a partir de los grupos de ahorro está relacionado con el ejercicio de la autonomía en la toma de decisiones para el logro de metas trazadas colectivamente, a partir de la identificación de necesidades compartidas, sin embargo, no se trata de un objetivo específico, por lo cual es importante efectivizar medidas concretas para el logro de la sostenibilidad del Programa en el tiempo.

Cuadro 41 Recomendaciones para el mejoramiento de la Implementación del Programa Sembrando Oportunidades (Hitos 1 y 2)

Proceso	Subproceso	Recomendaciones	Tipo de recomendación	
			Consolidación/ Fortalecimiento	Reingeniería
Planeación	Diseño del programa	Continuar adecuando los materiales al idioma guaraní y a los requerimientos del equipo en terreno	X	
		Evitar cambios en el diseño durante la aplicación del programa que atrasen o complejicen el desarrollo de los procesos y sus subprocesos		X
		Garantizar desde el diseño del programa que la totalidad de los/as participantes reciba el apoyo al consumo		X
	Focalización de participantes	Informar a la población estudiada para la focalización sobre los motivos por los cuales se aplica la ficha social	X	
		Clarificar los criterios de la focalización en base a los aprendizajes resultantes de este subproceso	X	
		Erradicar cualquier posible vinculación político-partidaria en las intervenciones del Programa	X	
		Desarrollar las gestiones necesarias para contar con información pertinente y oportuna sobre las condiciones sociodemográficas de los territorios seleccionados		X
		Sistematizar, atendiendo la confidencialidad de las personas participantes, los datos construidos a partir de la aplicación de la ficha social	X	
	Vinculación entidades implementadoras	Sistematizar acuerdos metodológicos concretos entre las entidades implementadoras del Programa SOF		X
Preparación	Vinculación a equipos en terreno	Tener como criterio de selección de promotores/as compartir área de residencia con los participantes a su cargo	X	
		Tener como criterio de selección de promotores/as trabajo previo en comunidades en situación de pobreza o vulnerabilidad	X	
		Facilitar la convocatoria y aplicación a los cargos de para promotor/a.	X	
	Capacitación a equipos en terreno	Continuar realizando el seguimiento del avance en la capacitación a través de los módulos propuestos por el Programa, a partir del dispositivo de Georreferenciamiento	X	
		Mantener la evaluación del avance en las capacitaciones del equipo en terreno	X	
		Mantener y aumentar el desarrollo de capacitaciones a través de talleres presenciales	X	
		Mejorar el funcionamiento de la Tableta		X
		Establecer un horario específico de estudio para los/as promotores/as, dentro de lo considerado como tiempo laboral	X	
		Elaborar contenidos de formación para promotores/as con menor rigurosidad/complejidad técnica		X
		Generar estrategias para mejorar la calidad y acceso a internet por parte de los promotores/as		X

Proceso	Subproceso	Recomendaciones	Tipo de recomendación	
			Consolidación/ Fortalecimiento	Reingeniería
	Incorporación de participantes	Atender en la incorporación de participantes mecanismos que promuevan el empoderamiento de la mujer de forma explícita, a partir de una perspectiva de género		X
		Establecer mecanismos a través de los cuales el miedo de algunas familias a la tecnología no se convierta en una barrera para su incorporación al Programa	X	
		Robustecer el acceso de las familias a información oportuna y pertinente sobre el programa	X	
		Mantener la firma del acta de compromiso como mecanismo de incorporación de las familias al Programa	X	
	Caracterización de participantes	Reforzar la sistematización de los informes semanales elaborados por los/as promotores/as sobre los resultados de las familias	X	
Ejecución	Formación y entrenamiento general	Continuar y robustecer el desarrollo de vistas domiciliarias	X	
	Desarrollo personal	Robustecer el cuaderno de trabajo del participante con contenido más adecuado a la realidad de las familias participantes		X
		Dar continuidad y reforzar los contenidos de desarrollo personal contemplados en la formación de los/as participantes	X	
		Profundizar la identificación de las problemáticas sociales que pueden afectar a los participantes y sus hogares		X
		Mantener la dinámica de confianza entre los/as promotores/as y los/as participantes	X	
	Diseño de perfil de negocio	Robustecer los módulos relacionados con la elaboración de los perfiles de negocio		X
		Contar con mayor tiempo disponible para desarrollar los módulos relacionados con el diseño del perfil de negocios	X	
		Reforzar el acompañamiento técnico especializado para todos los rubros productivos desarrollados por las/os participantes para garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos en el tiempo		X
	Implementación del perfil de negocios	Mejorar los procesos de trámites burocráticos para la apertura de cuenta para evitar atrasos en el desembolso	X	
		Fortalecer estudio del mercado local que detecte oportunidades de negocios	X	
		Continuar la elaboración de perfiles de negocios rentables a partir de la experiencia previa de la familia	X	
	Promoción del ahorro	Valorar los saberes campesinos y las cosmovisiones endógenas para la resolución de problemáticas vinculadas con su realidad, en torno a la concepción y uso del ahorro		X
		Continuar con la conformación de grupos de ahorro para el fortalecimiento del capital social y desarrollo personal	X	
		Establecer medidas concretas que fortalezcan el empoderamiento de las mujeres en el Programa		X

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

Arias Valencia, M. M. (2007). LA TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA: SUS PRINCIPIOS, ALCANCES Y LIMITACIONES.

Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). NARRATIVE AND STORIES. Londres: Sage Publications

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social. (5 de Enero de 2017). CONEVAL. Obtenido de CONEVAL: http://www.coneval.org.mx/rw/resource/conevalEVALUACIONES/NORMATIVIDAD/TdR_Procesos_2013/TdR_Procesos%202013_Oficio.pdf

FAO. (2008). SITUACIÓN DE LAS MUJERES RURALES. Fernando de la Mora: FAO.

Gómez Mahecha, J. (2016). EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA SEMBRANDO OPORTUNIDADES FAMILIA POR FAMILIA: Informe de Línea Base . Bogotá: Universidad de los Andes.

Mendoza Mojica, S., Moreno-Sánchez, R., & Garzón, N. (2016). EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRODUCIENDO POR MI FUTURO. FASE 1. Bogota: Universidad de los Andes.

Mendoza, S. L., Moreno-Sánchez, R., & Maldonado, J. (2015). METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE PROCESOS. Bogota: Univesidad de los Andes.

Miles, M., & Huberman, A. (1994). DATA MANAGEMENT AND ANALISYS METHODS. Londres: Sage Publication.

Serafini, V. (2015). POBREZA, OPORTUNIDADES ECONÓMICAS, DESIGUALDADES Y GÉNERO. Asunción: ONU MUJERES.