

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A
MUJERES JEFAS DE HOGAR DE LA CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA
EQUIDAD DE LA MUJER



JOSÉ LUIS SARRALDE MOLINA
FERNANDO ALEXANDER SUÁREZ TELLO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2004

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A
MUJERES JEFAS DE HOGAR DE LA CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA
EQUIDAD DE LA MUJER

JOSÉ LUIS SARRALDE MOLINA
FERNANDO ALEXANDER SUÁREZ TELLO

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR:

ING. CARLOS EDUARDO NAVARRETE SÁNCHEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2004

A las mujeres que ofrecen la vida
por el bienestar de sus hijos

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus Trabajos de grado, solo velará por que no se publique nada contrario al dogma y moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia"

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana, Artículo 23 de la resolución No. 13 de 1964.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	13
1. GENERALIDADES	14
1.1 Situación General de la Mujer Cabeza De Familia	15
1.1.1 La mujer cabeza de familia urbana dentro del contexto económico nacional	16
1.1.2 Nivel de ingresos y feminización de la pobreza	17
1.2 El papel de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer	19
1.2.1 Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar Urbanas y Rurales	21
2. DIAGNÓSTICO A LOS PROCESOS DEL “PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A MUJERES JEFAS DE HOGAR 2000 – 2004	24
2.1 Situación actual de los procesos del programa	25
2.1.1 Convocatoria, Promoción y divulgación del Programa	27
2.1.2 Preselección de Proyectos, capacitación en la formulación y remisión a Consejería	32
2.1.3 Recepción, estudio, registro y viabilización	38
2.1.4 Estudio y desembolso del crédito	42
2.1.5 Asistencia técnica y capacitación	50
2.1.6 Seguimiento a los proyectos	52
2.2 Análisis Estratégico del Programa	58
2.2.1 Análisis Interno	59
2.2.2 Análisis Externo.	64
2.2.3 Matriz DOFA	66
2.3 Cálculo de Tiempos del Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar	67

3. PROCESOS PROPUESTOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA	72
3.1 Preselección de Proyectos	73
3.2 Formulación y Evaluación de Proyectos	76
3.2.1 Formulación de Proyectos	78
3.2.2 Evaluación de Proyectos	89
3.3 Sugerencias de mejoramiento a otras etapas del Programa	94
4. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS	100
4.1 Identificación y análisis de las necesidades de capacitación enfocados a la productividad de la mujer	101
4.1.1 Gestión Empresarial	105
4.1.2 Formación Técnica	107
4.1.3 Desarrollo Humano	108
4.2 Alianzas Estratégicas para capacitar	111
4.3 Etapa de Seguimiento y Asistencia Técnica	113
4.3.1 Propuesta de Seguimiento y Asistencia Técnica	113
5. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA	128
5.1 Los Indicadores de Gestión enfocados a programas del Sector Público	129
5.2 Definición de los Factores Claves de Éxito	133
5.2.1 Macroproceso 1: Convocatoria, Promoción y Divulgación del Programa	133
5.2.2 Macroproceso 2: Formulación y Evaluación del proyecto	135
5.2.3 Macroproceso 3: Estudio y Desembolso del Crédito	137
5.2.4 Macroproceso 4: Capacitación	138
5.2.5 Macroproceso 5: Seguimiento y Asistencia Técnica	139
5.3 Diseño de Indicadores de Gestión	140
5.3.1 Estructura de los Indicadores de Gestión	141

5.4 Definición de Indicadores de Gestión	143
6. ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS MEJORAS CONTEMPLADAS EN LA PROPUESTA	165
6.1 Análisis Financiero de las propuestas planteadas	166
6.1.1 Costo de las propuestas planteadas	167
6.2 Beneficios esperados con las propuestas planteadas	173
6.2.1 Beneficios de carácter financiero	174
6.2.2 Otros beneficios.	177
CONCLUSIONES	178
RECOMENDACIONES	181
BIBLIOGRAFÍA	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Municipios en los que se realizó el programa	27
Tabla 2. Resultados primer ciclo	37
Tabla 3. Resultados segundo ciclo	37
Tabla 4. Resultados procesos de Evaluación en CPEM	40
Tabla 5. Proyectos corregidos reenviados a la CPEM	41
Tabla 6. Registro de proyectos en Banco Agrario	43
Tabla 7. Estado de proyectos en el Banco Agrario	45
Tabla 8. Proyectos desembolsados	45
Tabla 9. Estado de Cartera Colombia vs. Bogotá	51
Tabla 10. Comportamiento de cartera en otras instituciones	55
Tabla 11. Análisis capacidad directiva	60
Tabla 12. Análisis capacidad tecnológica	61
Tabla 13. Análisis capacidad del talento humano	62
Tabla 14. Análisis capacidad competitiva	62
Tabla 15. Análisis capacidad financiera	63
Tabla 16. Análisis capacidad interna	64
Tabla 17. Capacidad externa	64
Tabla 18. Resultados análisis capacidad externa	66
Tabla 19. Matriz DOFA	66
Tabla 20. Tiempo empleado en el Programa AIMJH.	68
Tabla 21. Proceso actual y propuesto para Preselección de proyectos	73
Tabla 22. Proceso actual y propuesto para Formulación y Evaluación de proyectos	76
Tabla 23. Formato de calificación del proyecto	90
Tabla 24. Comparación Tiempos actuales vs. propuestos	92
Tabla 25. Intensidad Horaria Gestión Empresarial	106
Tabla 26. Cadena de Valor Macroproceso 1	133
Tabla 27. Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Convocatoria	134
Tabla 28. Cadena de Valor Macroproceso 2	135

Tabla 29. Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Formulación y Evaluación	136
Tabla 30. Cadena de Valor Macroproceso 3	137
Tabla 31. Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Estudio y Desembolso.	138
Tabla 32. Cadena de Valor Macroproceso 4	138
Tabla 33. Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Capacitación	139
Tabla 34. Cadena de Valor Macroproceso 5	139
Tabla 35. Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Seguimiento y Asistencia Técnica	140
Tabla 36. Características Indicadores Sector Público	141
Tabla 37. Estructura de los Indicadores de Gestión	142
Tabla 38. Caracteres asignados a cada etapa	142
Tabla 39. Caracteres asignados a cada responsable	142
Tabla 40. Indicadores para el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria	143
Tabla 41 – 78. Definición Indicadores de Gestión del programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria	145
Tabla 79. Financiación del Programa MCFM	166
Tabla 80. Propuestas que representan costos adicionales al programa MCFM	167
Tabla 81. Costo digitador por proyecto	168
Tabla 82. Tiempos formulario de preselección	169
Tabla 83. Costo entrevistador / visitador por proyecto	169
Tabla 84. Tiempos entrevista.	170
Tabla 85. Tiempos de visitas	171
Tabla 86. Posibles escenarios del Programa	172
Tabla 87. Costo total por ciclo de programa según escenario	173
Tabla 88. Ingresos del programa por comisión	174
Tabla 89. Pérdidas de entidades garantes	175
Tabla 90. Pérdidas sin aplicar propuestas	175
Tabla 91. Pérdidas del programa con propuestas	175
Tabla 92. Resultados financieros	176
Tabla 93. Indicadores financieros	176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PAG.
Gráfico 1. Organigrama CPEM	20
Gráfico 2. Macroprocesos	25
Gráfico 3. Secuencia Macroprocesos	25
Gráfico 4. Procesos de la etapa de convocatoria	27
Gráfico 5. Medio de Comunicación del Programa	28
Gráfico 6. Explicación del Programa	29
Gráfico 7. Diagrama entidad - relación Macroproceso 1	31
Gráfico 8. Procesos de Formulación de Proyectos	32
Gráfico 9. Mujeres que tuvieron inconvenientes con el formulario	34
Gráfico 10. Mujeres que recibieron asesoría para diligenciar los formularios	35
Gráfico 11. ¿Quién le prestó la asesoría?	35
Gráfico 12. Áreas en las que se presentaron dificultades	36
Gráfico 13. Procesos de Evaluación de Proyectos	38
Gráfico 14. Principales problemas en la formulación de los proyectos	39
Gráfico 15. Número de veces que fue corregido el proyecto	41
Gráfico 16. Procesos de Estudio y Desembolso del crédito	42
Gráfico 17. Actividades económicas atendidas por el Programa	47
Gráfico 18. Diagrama de áreas Banco Agrario y FNG	49
Gráfico 19. Destinación de las inversiones	53
Gráfico 20. Existencia de los negocios	54
Gráfico 21. Clasificación de la cartera	55
Gráfico 22. Diagramas de Flujo de Información para el programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de hogar	56
Gráfico 23. Diagrama Espina de Pescado	58
Gráfico 24. Diagrama de Bloques – Asignación de Tiempos por actividad	70
Gráfico 25. Diagrama de áreas Programa AIMJH	71
Gráfico 26. Diagrama de bloques proceso de preselección propuesto	74
Gráfico 27. Archivo Excel, Validación etapa de preselección	75
Gráfico 28. Diagrama de bloques proceso Formulación y Evaluación de proyectos propuesto	76
Gráfico 29. Diagrama de Bloques propuesto – Asignación de Tiempos por actividad	93
Gráfico 30. Necesidades de Capacitación	102
Gráfico 31. Esquema de Capacitación propuesto	109
Gráfico 32. Diagrama de Áreas proceso propuesto	127
Gráfico 33. Mujeres por etapa	172
Gráfico 34. Clasificación de cartera	174

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1: Ficha Técnica encuesta
- ANEXO 2: Ley 82 de 1993
- ANEXO 3: 3A. Formatos Formulación de proyectos individuales y grupales
3B. Formatos e instructivos de formulación de proyectos propuesto
- ANEXO 4: 4A. Formato Evaluación de proyectos programa AIMJH
4B. Formato Evaluación de proyectos propuesto
- ANEXO 5: Formato de Solicitud de Crédito Banco Agrario
- ANEXO 6: Preselección de proyectos: Formulario e Instructivo
- ANEXO 7: Prácticas Sociales Universitarias, una estrategia para la proyección social en la formación de los estudiantes de Pregrado
- ANEXO 8: Instructivo para el diligenciamiento del formato de Seguimiento
Manual de Seguimiento
Check List para empresas de Servicios
- Anexo 9: Carta de presentación del proyecto por parte de los autores.
Carta de aceptación del proyecto por parte de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer
Carta de aceptación del director del proyecto.
Actas de Reunión con director del proyecto.
Carta de aceptación de Profesora trabajo de grado
Actas de reunión con profesora trabajo de grado.
- Anexo 10: CD con archivos de Excel.

INTRODUCCIÓN

El Programa “Mujer Cabeza de Familia Microempresaria 2004 – 2006” (MCFM) es la principal actividad que adelanta la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer actualmente, como respuesta a su política nacional orientada a la paz, la equidad y la igualdad de oportunidades. A su vez, es parte de la estrategia encaminada a elevar los ingresos de las Mujeres Cabeza de Familia de los sectores urbanos del territorio nacional. Dicho programa es la continuación del “Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar 2000 – 2004” (AIMJH) ejecutado entre el año 2000 y enero de 2004 por esta misma entidad. En el presente trabajo de grado se presenta una propuesta de mejoramiento al Programa AIMJH 2000-2004, con el fin de aplicarla en la ejecución del Programa MCFM 2004 – 2006.

En el capítulo 1 se hace referencia a las principales causas del incremento de la jefatura femenina en los hogares colombianos de bajos estratos, y las acciones por parte del Gobierno Nacional tendientes a apoyar a esta población vulnerable. Explica la situación actual de las Mujeres Cabeza de Familia en Colombia, y analiza la necesidad de crear alternativas para la generación de ingresos. Así mismo, se presentan las funciones de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer como entidad del Estado, su estructura y su marco legal, haciendo especial énfasis en el área programática de Empleo y Desarrollo Empresarial de las Mujeres donde se enmarca el programa de “Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar 2000 – 2004” y su continuación bajo el nombre de “Mujer Cabeza de Familia Microempresaria” para el período 2004-2006.

Por otra parte, en el capítulo 2 se hace un estudio riguroso de lo acontecido durante los cuatro años de ejecución del programa AIMJH, con lo que se pretende detectar los principales obstáculos, aciertos y desaciertos de este primer esfuerzo. El diagnóstico es un paso inicial, fundamental para la elaboración de propuestas de mejoramiento, pues quien no conoce la historia está condenado a repetirla. Es importante resaltar que al momento de realizar este diagnóstico el programa AIMJH no estaba en funcionamiento y tampoco contaba con los registros exactos de sus procesos y actividades; por lo tanto se tuvo que acudir a diversos mecanismos de levantamiento de información para poder reconstruir y concluir sobre los acontecimientos. Dicha restricción hace posible que no se haya logrado un acercamiento o medición precisa de la situación que realmente se presentó durante el periodo de ejecución del programa y que se puedan presentar desajustes al momento de analizar los procedimientos del mismo. Para el desarrollo del capítulo se aplicó una encuesta a 61 mujeres que participaron del programa AIMJH, se consultó a los encargados de cada etapa en las entidades participantes y se analizó información proveniente de fuentes secundarias. Por último el capítulo incluye un Análisis Estratégico del programa teniendo en cuenta los factores internos y externos que lo pueden afectar o favorecer, a través de la utilización de diversas herramientas de Ingeniería Industrial.

El capítulo 3 desarrolla las propuestas planteadas por los autores para la ejecución de las etapas de Preselección y Formulación de proyectos en el programa MCFM. Bajo estas propuestas, se elimina una de las etapas críticas del programa anterior, y se incluyen sugerencias para el mejor desempeño de las etapas del programa que ejecutan entidades diferentes a la Consejería. Cabe resaltar que la aplicación de las mismas, depende única y exclusivamente de la voluntad de estas entidades.

El capítulo 4 del presente documento incluye propuestas para el diseño de las etapas de Capacitación y Seguimiento y Asistencia Técnica. Estas etapas, aunque estaban contempladas inicialmente en el programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, no se llevaron a cabo; por lo tanto, para la elaboración de propuestas para la etapa de Capacitación, se hizo necesario consultar a entidades con amplia experiencia en programas similares, y apoyarse en la priorización de las necesidades de capacitación detectadas en la encuesta. En cuanto a la etapa de Seguimiento, se propone vincular a los estudiantes de carreras técnicas y administrativas de las universidades del país como instituciones de apoyo, buscando aprovechar el deseo de aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas, en la solución de problemas reales de su entorno socioeconómico y cultural.

Por su parte, el capítulo 5 reúne el proceso de construcción de indicadores de gestión para todas las etapas contempladas en el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria, basándose en la metodología Balanced Score Card. El objetivo de este capítulo es la creación de herramientas gerenciales que permitan a la Consejería avanzar hacia la orientación del programa hacia sus usuarias, lo que en el sector privado sería "orientación al cliente". Así mismo se pretende que las entidades puedan medir el desempeño e impacto de sus acciones en un momento determinado, y partir de los indicadores para estar en la capacidad de mejorar progresivamente los procesos de su gestión que redundarán directamente en beneficios para el programa y sus beneficiarias.

Por último, en el capítulo 6 se realiza la evaluación financiera de las propuestas realizadas en este documento, contemplando tres posibles escenarios: uno pesimista, uno esperado, y otro optimista. Dichos escenarios son el resultado de la proyección de las cifras y comportamientos históricos que tuvo el programa durante su ejecución desde 2000 hasta 2004. Con los resultados obtenidos de las proyecciones, los costos y gastos en que se incurre, la vinculación de otras entidades y los parámetros de medida de resultados, se hace un análisis utilizando como herramienta los indicadores financieros.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una propuesta de mejoramiento del programa de Apoyo integral a Mujeres Jefas de Hogar desarrollado por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer en las fases de preselección y formulación de proyectos, evaluación, capacitación de beneficiarias, asistencia técnica y seguimiento a la gestión empresarial, buscando fortalecer integralmente su actividad productiva.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico de las fases de preselección y formulación de proyectos, evaluación, capacitación de beneficiarias, asistencia técnica y seguimiento a la gestión empresarial, para obtener una visión particular de cada aspecto e identificar la problemática existente en cada una de ellas.
- Diseñar los procesos propuestos para el mejoramiento del programa estandarizando la preselección y formulación de proyectos a nivel nacional para disminuir los reprocesos, la inequidad en la evaluación y el tiempo de los trámites necesarios para obtener la aprobación del crédito.
- Identificar y Priorizar las necesidades de capacitación de las beneficiarias buscando optimizar las alianzas estratégicas existentes entre la Consejería y las entidades externas que prestarían dicho servicio.
- Diseñar la etapa de asistencia técnica y seguimiento a los proyectos.
- Crear indicadores de gestión sobre factores clave de éxito para cada una de las etapas del programa buscando medir y controlar el desempeño de los actores involucrados en su desarrollo.
- Efectuar la evaluación financiera de las mejoras contempladas en la propuesta, utilizando herramientas de análisis financiero.

1. GENERALIDADES

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la Jefatura femenina en Colombia se ha consolidado en los últimos años, especialmente en los sectores populares de las áreas urbanas del país. El Estado tiene la obligación constitucional de atender prioritariamente las necesidades de esta población calificada como vulnerable. El presente capítulo incluye una breve reseña de la situación actual de las mujeres cabeza de familia en el país, hace referencia a las principales causas del incremento de la jefatura femenina, y nombra las acciones de los últimos gobiernos enfocadas a la atención del fenómeno. Así mismo, muestra la caracterización de las mujeres cabeza de familia dentro del contexto económico nacional, enfocándose en los campos de acción que pueden tener los programas gubernamentales desarrollados especialmente para ellas.

Igualmente, el capítulo analiza el papel del Estado colombiano a través de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM), relacionando sus funciones como entidad del orden nacional, su misión y programas que desarrolla actualmente. Finalmente, presenta el marco institucional del "Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar", objeto de estudio del presente trabajo de grado, a la vez que explica cada una de sus etapas.

1.1 SITUACIÓN GENERAL DE LA MUJER CABEZA DE FAMILIA

El tema del empobrecimiento de las mujeres se ha venido tratando a través del tiempo por numerosos investigadores, la IV Conferencia Mundial sobre temas de mujer realizada en Beijing (1995) y la Conferencia Regional Latinoamericana de Mar del Plata (1994) entre otras, han reconocido el preocupante crecimiento de la pobreza entre las mujeres, por cuanto ellas tienen que asumir la responsabilidad económica, además de la tradicional responsabilidad de la educación y orientación de los hijos y el funcionamiento cotidiano del hogar¹. Nace entonces el concepto de Jefatura femenina; a él se llega generalmente porque las mujeres se han visto obligadas a trabajar, ya sea por enfermedad del marido, por desempleo o subempleo o por la negativa del compañero a contribuir con el sustento aunque continúe viviendo con ella y sus hijos. Todo esto trae consigo nuevas relaciones de autoridad y poder para la mujer al interior de las familias gracias al manejo económico que comienzan a ejercer.

En el caso Colombiano se ha ido incrementando el fenómeno de hogares con Jefatura femenina a través del tiempo. Según un estudio realizado por Profamilia a partir de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud², en los hogares pobres la jefatura femenina es más frecuente; pues el porcentaje de hogares con jefe mujer alcanza 36,7%. A nivel general, los hogares encabezados por mujeres aumentaron del 23% al 28% en las zonas urbanas del País entre 1988 y 2001.

Dentro de las causas que inciden en este aumento se encuentran:

- Desplazamiento: En Colombia, según proyecciones oficiales, la población es mayoritariamente femenina. Se estima que en el país habitan 22'043.893 mujeres, es decir, el 50,5% de la población total. No obstante, el trato discriminatorio sigue siendo uno de los grandes problemas del país. La vulnerabilidad de la mujer en situación de guerra es aún más evidente. De cada 100 desplazados en el país 48 son mujeres y de cada 100 hogares desplazados 41 tienen al frente una mujer cabeza de familia³.
- Violencia: En la última década, las muertes ocasionadas por la violencia y el conflicto armado que se vive en el país han disminuido la esperanza de vida de la población, situación que afecta de manera especial a los hombres jóvenes. Así, entre 1983 y 1999 más del 90% de vidas perdidas por causa de la violencia fueron hombres. Realidad que tiene serias implicaciones en lo que respecta al incremento del fenómeno de la jefatura femenina⁴.

¹ SUREMAIN, Marie Dominique. En Revista Javeriana. Bogotá, Septiembre 1998, p. 207

² PROFAMILIA, Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2000.

³ PACHÓN Fernández, Sonia; "Colombia: Las mujeres firmes contra la guerra". www.mujereshoy.com/secciones/1148.shtml, Agosto 21 de 2003.

⁴ PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. "Gestión y seguimiento de la política de Equidad de la Mujer". Cifras Departamento Nacional de Planeación 2000.

- El incremento en la ruptura de uniones, que afecta con mayor intensidad a las parejas pobres⁵.

El problema de la Jefatura de hogar femenina ha ido recibiendo especial atención en las medidas adoptadas por los gobiernos recientes, debido a su incremento numérico y su relación con la pobreza. Un ejemplo de las políticas públicas que se vienen desarrollando en este sentido es la incorporación en la Constitución Política de un compromiso estatal con las mujeres cabeza de familia. La Constitución del 91, en su artículo 43 señala: “la mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del estado, y recibirá de éste subsidio alimentario si entonces estuviere desempleada o desamparada. El estado apoyará de manera especial a la mujer cabeza de familia”⁶.

Siguiendo esta directriz, en 1.993 el Congreso de la República aprueba la ley 82, por la cual se expiden normas para apoyar de manera especial a la mujer Cabeza de Familia; en el artículo 2 de esta ley se define a la mujer cabeza de familia como “quién siendo soltera o casada, tenga bajo su cargo, económica o socialmente, en forma permanente, hijos menores propios u otras personas incapaces o incapacitadas para trabajar, ya sea por ausencia permanente o incapacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros del núcleo familiar”.

1.1.1 La mujer cabeza de familia urbana dentro del contexto económico nacional.

El mercado laboral para las mujeres jefas de hogar de estratos 1 y 2 se caracteriza principalmente porque se experimentan mayores problemas de inserción laboral, estas representan un porcentaje mayoritario entre el total de trabajadoras jefas de hogar por lo cual su tasa de ocupación es más baja y su desempleo es mayor.

Las siguientes cifras sustentan lo expuesto anteriormente⁷:

- Los hogares con jefatura masculina tienen una tasa de participación laboral del 84%, mientras que en los de jefatura femenina la tasa de participación alcanza el 53,6%.
- La tasa de ocupación es menor para los hogares de jefatura femenina. Esta alcanza tan solo el 40,2% mientras que para los de jefatura masculina es de 60,2%.

⁵ RICO DE ALONSO, Ana. Jefatura, informalidad y supervivencia: Mujeres Urbanas en Colombia. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1999.

⁶ Constitución Política de Colombia 1991. Artículo 43, Negrilla fuera de texto.

⁷ DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Encuesta Nacional de Hogares, Bogotá, Abril a Junio de 2003.

- La tasa de desempleo es mayor para los hogares con jefatura femenina (10,2%), con relación a la de los hombres (5,2%)

A nivel nacional, la tasa de desempleo femenino aumentó de 12% en 1992 a 19% en 2001. En el mismo lapso, en las cabeceras municipales el aumento fue de 12% a 20%. Para 2003, la tasa nacional total de desempleo descendió a 15,2%, 11,9% para los hombres y 19,7% para las mujeres⁸. Las mujeres solteras y en unión libre presentaron las mayores tasas de desempleo. Según un informe del Ministerio de Agricultura, elaborado en 1999, el 68% de desempleados rurales correspondía a las mujeres. La tasa de mujeres desempleadas rurales era de 19,3% mientras que la de los hombres alcanzaba un 7,3%.

El aumento notorio del desempleo femenino puede considerarse como un síntoma de las desigualdades de género en el campo laboral. Por su parte, la creciente participación laboral de las mujeres en los sectores más deprimidos obedece a la necesidad de responder a las demandas económicas de hogares empobrecidos. En otros sectores, el desempleo es atribuible a la búsqueda de autonomía, realización profesional y de promoción económica de las mujeres.

1.1.2 Nivel de ingresos y feminización de la pobreza

En el período comprendido entre 1992 y 2001, la jefatura de hogar femenina aumentó de 23% a 31% del total de jefes de hogar, al mismo tiempo que las tasas de desempleo de las jefas de hogar también crecieron en este lapso, de 5% a 12% en las cabeceras municipales. Las mujeres jefas de hogar de bajos recursos aumentaron de 44% en 1992 a 51% en 2001, en tanto que el porcentaje de hombres jefes de hogar de bajos recursos pasó de 52% a 54% en el mismo período, lo cual indica un mayor empobrecimiento de las mujeres jefas de hogar. Así mismo, se incrementó el porcentaje de mujeres jefas de hogar en el sector informal, pasando de 56% en 1992 a 60% en 2001. Estas cifras indican que el mayor aumento en la jefatura de hogar femenina está asociado con la informalidad y la pobreza⁹.

El aumento de la feminización de la pobreza está relacionado con la ausencia de oportunidades, con la escasa participación de las mujeres en la toma de decisiones, con los patrones de segmentación ocupacional en el mercado de trabajo y con la falta de acceso a los recursos económicos y a la propiedad de la tierra. Hasta el momento no se ha reconocido plenamente al sector de las mujeres como un sector productivo, ni se ha incluido dentro de las cuentas nacionales el trabajo doméstico que redundaría en un mejoramiento de la calidad de muchas familias¹⁰.

Con respecto a la creación de empresas, puede afirmarse que, aunque el número de mujeres empresarias ha ido en aumento, su participación en este campo es aún

⁸ DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Dirección de Metodología y Producción estadística, Documentos Técnicos sobre Mercado laboral. Bogotá, 2003.

⁹ CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER. Mujeres Constructoras de paz y desarrollo. Bogotá, Noviembre de 2003. p. 27.

¹⁰ *Ibíd.* p 27.

restringida y enfrenta diversos obstáculos. En el caso de las pequeñas unidades productivas gestionadas por mujeres, su situación es similar a la demostrada para países de América Latina según estudios realizados por Valenzuela y Venegas (2001), "sus negocios son de menor tamaño (en términos de número de trabajadores y volúmenes de ventas), cuentan con menos activos, las ganancias por hora son más bajas y el radio de acción territorial de sus actividades es más limitado."

Son varios los aspectos que obstaculizan el acceso de las mujeres al sector productivo. Existen barreras como la financiación de los proyectos, donde el acceso al crédito por parte de las mujeres pobres se hace complejo debido a que son consideradas no fiables, ya sea por que no reúnen las garantías exigidas o por que los bajos montos de crédito solicitados resultan costosos administrativamente, y además poco atractivos para las entidades financieras; adicionalmente, un gran número de mujeres carecen de los conocimientos básicos necesarios para la elaboración de proyectos productivos y la tramitación de créditos y garantías¹¹. No obstante, los programas desarrollados por entidades financieras no formales han demostrado que los recursos destinados para ellas han sido insuficientes para atender sus demandas. Según el estudio realizado por Hugo López sobre mercado laboral con énfasis en mujeres jefas de hogar de estratos 1 y 2 se demostró que el crédito otorgado ha sido bien utilizado y la cartera morosa solo alcanza en promedio un 7%¹².

En cuanto a la capacitación se sabe que este tipo de mujeres dependen más de la oferta institucional especializada por que no pueden acceder a programas de capacitación por sus propios medios. Existen además serias limitaciones que enfrentan las mujeres para acceder a los cursos de capacitación técnica entre las cuales encontramos¹³:

- Bajo nivel educativo.
- Las entidades que ofrecen la capacitación tienen un perfil de entrada que no varía y unos contenidos de capacitación estándar que no se adecuan a las necesidades y potencialidades de las mujeres.
- Altos costos de capacitación.
- Las áreas de capacitación que ofrecen las entidades y los institutos en la mayoría de los casos no responden a estudios de demanda, lo cual no garantiza que la capacitación las prepare para actividades rentables.
- Los horarios y lugares de capacitación no se adecuan a las condiciones de las mujeres. Es decir, las jefas de hogar deben desplazarse para llegar al lugar en el que se realiza la capacitación y dejar a sus hijos en manos de terceros para que los cuiden.

Otro aspecto que es importante analizar, es que en general los procesos productivos de las microempresas lideradas tanto por hombres como por mujeres de estas condiciones

¹¹ FUNDACIÓN FES SOCIAL. Programa de Microempresarias y mujeres cabeza de familia rurales y urbanas. Cali 2000. P. 5.

¹² *Ibíd.* p 7.

¹³ *Ibíd.* p 15.

socioeconómicas se caracterizan por sus bajos niveles tecnológicos, por la baja calidad, y volumen de la producción, por la falta de capital de trabajo y por sus inestables relaciones con el mercado. Es en este sentido en el que se debe enfocar la mayor cantidad de esfuerzos, ya que es muy difícil sacar adelante y mantener un proyecto de negocio si no se tiene la capacidad para competir en un mercado en el que la calidad de los productos, los eficientes métodos de producción y las estrategias de comercialización son de vital importancia para llegar a ser competitivos.

Consciente de la problemática a la que se enfrentan las mujeres Colombianas, el gobierno nacional consolidó la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer a través del decreto 1182 de 1999.

1.2 EL PAPEL DE LA CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER (CPEM)

La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer nace de la transformación de la Dirección Nacional para la Equidad de la Mujer, mediante el Decreto 1182 de Junio 29 de 1999, con la misión de ser rectora de las políticas públicas para las mujeres. A su vez el Decreto 2200 de Noviembre 8 de 1999, dicta las normas para el funcionamiento de la Consejería y establece que la Entidad dependerá administrativa y presupuestalmente del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. El actual gobierno, mediante el decreto 519 de marzo de 2003, le asignó a la entidad las siguientes funciones:

- Asistir al Presidente y al Gobierno Nacional en el diseño de las políticas gubernamentales destinadas a promover la equidad entre mujeres y hombres, siguiendo las orientaciones generales trazadas por el Presidente de la República.
- Impulsar la incorporación de la perspectiva de género en la formulación, la gestión y el seguimiento de las políticas, los planes y los programas en las entidades públicas nacionales y territoriales.
- Establecer mecanismos de seguimiento al cumplimiento de la legislación interna y de los tratados y convenciones internacionales que se relacionen con la equidad de la mujer y la perspectiva de género.
- Establecer alianzas estratégicas con el sector privado, organismos internacionales, ONG, universidades y centros de investigación, para estimular y fortalecer la investigación y el análisis de conocimiento existente sobre la condición y la situación de la mujer.
- Dar apoyo a organizaciones solidarias, comunitarias y sociales de mujeres a nivel nacional y velar por su participación activa en las acciones y programas estatales.
- Apoyar la formulación y el diseño de programas y proyectos específicos dirigidos a mejorar la calidad de vida de las mujeres, especialmente la de las más pobres y desprotegidas.

- Impulsar la reglamentación de las leyes dirigidas a lograr la equidad de las mujeres.
- Canalizar recursos y acciones provenientes de la cooperación internacional, para el desarrollo de los proyectos destinados a garantizar la inclusión de la dimensión de género y la participación de la mujer en los ámbitos social, político y económico.

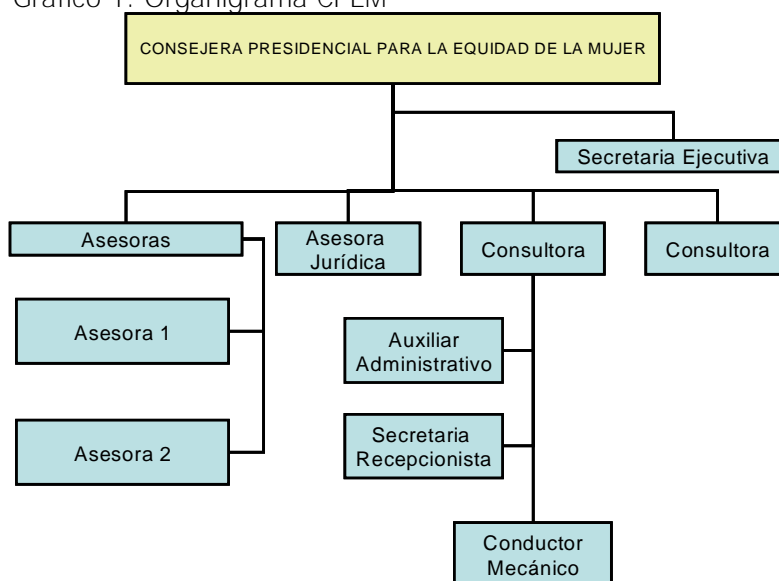
Misión

Diseñar, promover, coordinar e implementar una política para las mujeres adultas, jóvenes y niñas, que contribuya al logro de relaciones de equidad y de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, eleve la calidad de vida de las mujeres, el respeto de los derechos humanos, la participación ciudadana, e impulse el fortalecimiento de los procesos organizativos y de las organizaciones de mujeres.

Con el propósito de desarrollar los lineamientos de la política Mujeres Constructoras de Paz y Desarrollo, la Consejería ha definido las siguientes áreas programáticas:

1. Empleo y Desarrollo Empresarial de las Mujeres
2. Educación y Cultura
3. Salud, Salud Sexual y Reproductiva
4. Violencias contra las Mujeres
5. Participación Política
6. Comunicaciones
7. Mujer Rural
8. Fortalecimiento Institucional

Gráfico 1: Organigrama CPEM



Fuente: CPEM

El presente Trabajo de Grado se centra en el área programática: Empleo y Desarrollo Empresarial de las Mujeres, cuyo objetivo es crear gradualmente oportunidades para que las mujeres puedan acceder a un empleo digno y remunerado o puedan desarrollar sus actividades empresariales a través de la promoción de medidas de carácter afirmativo, que procuren la eliminación de las diferenciales entre hombres y mujeres en los indicadores de desarrollo.

Para contribuir al logro de este objetivo la Consejería adelanta los siguientes proyectos:

- Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar Urbanas y Rurales
- Diseño y ejecución de la Feria de la Mujer Empresaria
- Plan Nacional de Capacitación empresarial para Mujeres
- Concurso “Mejores Proyectos Productivos”

1.2.1 Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar Urbanas y Rurales

El Programa se ha constituido como el proyecto más importante de los que actualmente desarrolla la Consejería; su objetivo es “Contribuir al empoderamiento socioeconómico de las mujeres urbanas de estrato 1 y 2, y rurales a generar una mayor equidad en las oportunidades generadoras de ingreso a través del incremento del empleo y la mayor ocupación remunerada”. El presupuesto asignado para el desarrollo del proyecto es de \$12.500 millones, con lo que se busca alcanzar los demás objetivos del programa, entre los que se cuenta el de “apoyar integralmente el desarrollo y fortalecimiento de las microempresarias y mujeres cabeza de familia urbanas de estrato 1 y 2 y rurales con posibilidades de vincularse a actividades productivas locales y regionales”¹⁴.

Etapas de ejecución del Programa de Apoyo integral:

1. Convocatoria, Promoción y Divulgación del Programa: El programa comienza con la conformación de un comité regional, convocado por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, al cual asisten representantes de las siguientes entidades: Representantes de la Gobernación ó alcaldía según sea el caso (Oficina de la Mujer ó Secretarías de Agricultura, Bienestar Social, Desarrollo Económico, etc.); dos representantes de las organizaciones de mujeres; dos representantes de las entidades estatales o no gubernamentales que trabajen con mujeres; Sena; Cámara de Comercio; Universidad; Banco Agrario; Fondo Regional de Garantías.

Posteriormente, el comité se encarga de convocar a una asamblea o reunión a las mujeres cabeza de familia y sus asociaciones, donde se escogen democráticamente las dos representantes a este comité. En esta misma reunión, la Consejería explica el procedimiento a seguir para quienes están interesadas en hacer parte del Programa. Es importante resaltar que previo a esta reunión, hubo un proceso de convocatoria, promoción y divulgación del programa a través de pautas comerciales generalmente en

¹⁴ CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER. Folleto informativo “Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar 2000 - 2002”. Bogotá 2000.

medios de comunicación radial, así como distribución de volantes y folletos en las organizaciones locales de mujeres.

2. Preselección de proyectos, capacitación en la formulación, remisión a Consejería: Esta actividad está a cargo del comité regional. En primera instancia el comité hace una preselección de los negocios interesados en acceder al programa. La preselección consiste primordialmente en la verificación de los requisitos básicos necesarios para aplicar. En una etapa posterior, las mujeres seleccionadas asisten a una capacitación en la formulación de sus proyectos. Es responsabilidad de los miembros del comité asumir esta asesoría de forma permanente debido al nivel educativo de las beneficiarias. Según las recomendaciones de la Consejería para la Equidad de la Mujer, los comités deben realizar una visita a los negocios aspirantes a acceder al programa, lo que facilita la formulación del proyecto y además sirve como una primera fase de seguimiento. Una vez ya están formulados los proyectos, de acuerdo a los formatos enviados por la Consejería, el comité debe enviarlos para evaluación y estudios de factibilidad.

3. Recepción, estudio, registro y viabilización: La realiza la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. El estudio se basa principalmente en la evaluación de los proyectos a partir de formatos preestablecidos que incluyen aspectos de carácter financiero, social, antecedentes productivos del negocio, capacitación y comercialización.

4. Presentación de solicitud de créditos y requisitos a la Regional del Banco Agrario: Es un procedimiento que llevan a cabo directamente las beneficiarias. Consiste en la adquisición de los documentos exigidos por el banco y el programa en general. En este proceso la beneficiaria debe reunir certificados, la declaración extra juicio donde consta su condición de mujer cabeza de familia, etc. Posteriormente, se debe acercarse a la sucursal del Banco Agrario más cercana y seguir el procedimiento establecido por el banco para la solicitud de créditos de cualquier tipo.

5. Estudio y aprobación del crédito: Es una tarea conjunta entre el Banco Agrario y el Fondo Nacional de Garantías; consiste en una evaluación a la documentación presentada por las beneficiarias para verificar en las centrales de riesgo sobre su historia crediticia. Realizada esta actividad, las dos entidades programan una visita al lugar en el que se ubica la microempresa. Es importante resaltar que el crédito no puede ser desembolsado hasta tanto el Fondo Nacional de Garantías no emita el certificado correspondiente.

6. Asistencia técnica y Capacitación: Uno de los componentes innovadores del programa es la capacitación que se les brinda a las mujeres cabeza de familia beneficiarias del crédito; esto significa que no solamente se les está facilitando el acceso a recursos económicos sino que se les capacita en Desarrollo humano, desarrollo empresarial (Conocimiento de técnicas contables y financieras) y capacitación técnica dependiendo de su actividad productiva. La entidad encargada de prestar dicho servicio es el Sena. El programa plantea que la capacitación se realice simultáneamente con el desembolso.

7. Seguimiento y evaluación de los proyectos: El proceso de seguimiento está a cargo del comité regional; consiste básicamente en realizar visitas periódicas a los proyectos productivos beneficiados por el programa. En estas visitas, que se deben realizar en períodos no mayores a dos meses, se verifica el cumplimiento en los pagos, la rentabilidad del negocio, la inversión del crédito, y adicionalmente, el evaluador presenta recomendaciones para el desarrollo de la microempresa.

El Programa de "Apoyo integral a Mujeres Jefas de Hogar", al que anteriormente se hacía referencia, no entregó los resultados esperados por las entidades en él involucradas. Por esta razón, la CPEM decidió dar por terminado el programa en el mes de enero de 2004. A su vez, vio la necesidad de rediseñar los procesos del antiguo programa con el fin de aumentar el impacto en las mujeres cabeza de familia del país, y volverlo sostenible en el tiempo a través de la reestructuración de sus etapas más importantes. El presente trabajo de grado incluye las sugerencias e inquietudes de las entidades participantes en el programa de "Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar", dando como resultado una propuesta de mejoramiento aplicable al Programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria" que se ejecutará a partir de junio de 2004 con una vigencia de dos años.

RESUMEN

En el presente capítulo se hizo un acercamiento a la situación general de las mujeres cabeza de familia en Colombia, desde el punto de vista socioeconómico, teniendo en cuenta sus niveles de ingresos y la creciente feminización de la pobreza. Conociendo esta problemática, se llega al análisis de las acciones que desde el Estado se han generado para atacar el problema, entre ellas se cuenta la creación de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, ente encargado del diseño e implementación del Programa de "Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar", objeto de este proyecto.

2. DIAGNÓSTICO A LOS PROCESOS DEL PROGRAMA DE "APOYO INTEGRAL A MUJERES JEFAS DE HOGAR 2000 – 2004"

INTRODUCCIÓN

La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, dio a conocer el Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar (Hoy, Mujer Cabeza de Familia Microempresaria) en el año 2000, como respuesta a las políticas sobre mujer definidas por la administración del entonces Presidente de la República Andrés Pastrana Arango, y dando cumplimiento a la Constitución Política de Colombia, que en el artículo 43 promueve la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, en especial cuando estas últimas son cabeza de familia¹⁵ así mismo, se dio cumplimiento a la ley 82 de 1993, en la cuál se expiden normas para apoyar de manera especial a ésta población.

Antes de iniciar la formulación de propuestas para el mejoramiento del programa de "Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar", aplicables al Programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria 2004 – 2006", se hace necesario reconocer las situaciones que se han presentado en su ejecución a lo largo del territorio nacional en el período comprendido entre el año 2000 y el mes de Enero de 2004, fecha en la que se realizó el último desembolso.

El objetivo de este capítulo es analizar los procesos llevados a cabo en cada una de las etapas que componen el programa, con el fin de garantizar que las propuestas incluidas en los capítulos posteriores de este documento rescaten las experiencias positivas y tengan en cuenta las negativas para evitar incurrir en ellas nuevamente. Cabe resaltar que en ningún momento se pretende juzgar o evaluar a las entidades que participaron del programa, por el contrario es una manera de contribuir al mejoramiento de los procesos en beneficio del grupo social para el que está diseñado el programa.

El diagnóstico incluye un análisis de los resultados de las fases de preselección y formulación de proyectos, evaluación, capacitación de beneficiarias, asistencia técnica y seguimiento a la gestión empresarial, con lo cual se obtuvo una visión particular de cada macroproceso y se identificó la problemática existente en cada uno de ellos. Para su realización fue necesario consultar a los encargados del programa en el Banco Agrario, Fondo Nacional de Garantías (FNG), Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM), y a algunos funcionarios de gobiernos locales encargados de la operación del programa en sus departamentos. Así mismo, se elaboró una encuesta a 61 mujeres participantes del programa con el objeto de conocer su percepción acerca de los servicios recibidos y el impacto que tuvo en su calidad de vida. Por último, el capítulo incluye el análisis interno y externo del programa como elemento base para la realización posterior de propuestas de mejoramiento.

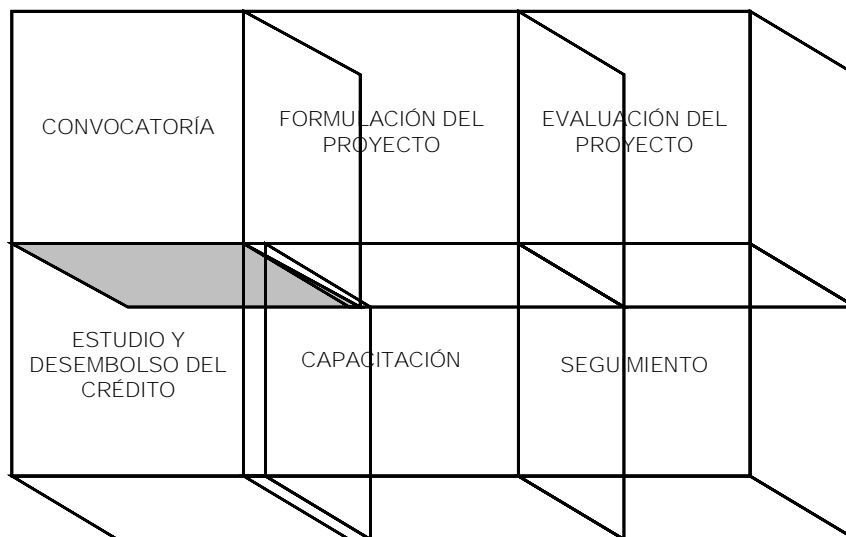
¹⁵ República de Colombia, Constitución Política 1991. Art. 43

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA

El programa tiene 6 grandes etapas que, para el objeto del presente estudio se llamarán Macroprocesos (ver gráfico 2), éstos llevan una secuencia lógica (ver gráfico 3) que permite a las posibles beneficiarias estar totalmente acompañadas y monitoreadas por las entidades y Comités involucrados durante todo el desarrollo del programa. A continuación se estudiará a fondo cada Macroproceso:

Gráfico 2:

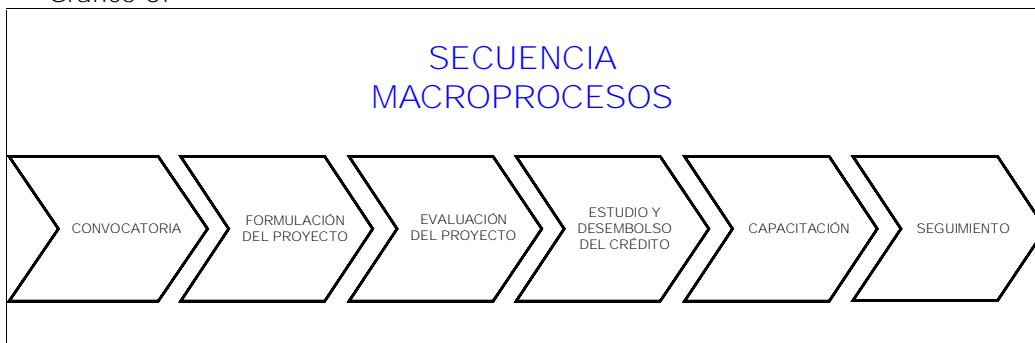
MACROPROCESOS



Fuente: Autores

Gráfico 3:

SECUENCIA MACROPROCESOS



Fuente: Autores

A la fecha, se han realizado dos convocatorias con las que se dio inicio a ciclos de programa, pero ninguno de ellos se ha completado en su totalidad porque las etapas de capacitación y seguimiento no se diseñaron desde un principio; solamente hasta el mes de Enero de 2004 y por orden expresa del DAPR¹⁶ comenzó una etapa piloto de capacitación gracias a convenios realizados entre la Consejería, la OIT y Dansocial en los departamentos del Valle del Cauca, Cundinamarca y Tolima. Los demás departamentos beneficiarios aún están a la espera de este componente.

En estos dos ciclos de programa se han obtenido resultados similares, por lo tanto, el diagnóstico se realiza a partir de dichos resultados, de entrevistas con expertos y de información de tipo secundario consignada en diferentes entidades, entre ellas la Consejería Presidencial (CPEM), El Fondo Nacional de Garantías (FNG), El Banco Agrario y El Sena entre otras. Otra fuente de información, son los resultados obtenidos a través de la aplicación de una encuesta realizada a 61 mujeres cabeza de familia que han participado en el Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar 2000 – 2004.

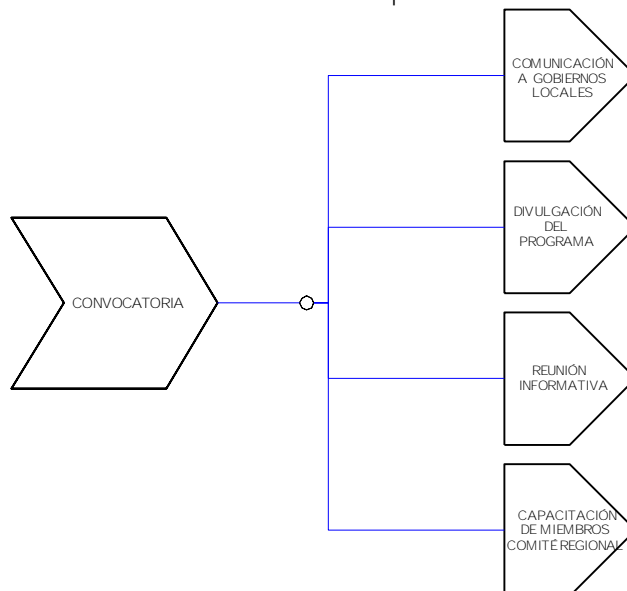
Las encuestas fueron realizadas vía telefónica a mujeres ubicadas en diferentes regiones del territorio nacional en donde se llevó a cabo el programa en alguna de sus dos convocatorias. Así mismo, se realizaron visitas a los proyectos ejecutados en seis localidades de la ciudad de Bogotá¹⁷, donde se realizó la encuesta de manera presencial. El cuestionario evalúa la percepción de las mujeres acerca del programa en cada una de sus etapas y permite realizar un primer acercamiento a las causas por las cuales el programa presenta un índice de morosidad de cartera bastante alto. La encuesta y su ficha técnica se presentan en el Anexo 1.

¹⁶ Sigla correspondiente al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.

¹⁷ Las localidades visitadas fueron Bosa, San Cristóbal, Usme, Suba, Ciudad Bolívar y Kennedy.

2.1.1 Convocatoria, Promoción y Divulgación del Programa:

Gráfico 4: Procesos de la etapa de convocatoria



Fuente: Autores

El primer ciclo del programa se ejecutó en 19 departamentos del territorio nacional. Por su parte, en el segundo ciclo se incluyeron 11 departamentos con lo que se pretendió lograr un cubrimiento nacional. Por problemas de orden público, en ninguna de las dos fases se pudo llegar a dos de los departamentos que inicialmente estaban estipulados (Casanare y Putumayo), por lo que el programa en definitiva llegó a diferentes municipios en 30 de los 32 departamentos del país logrando un cubrimiento del 94%. (Ver Tabla 1)

Tabla 1:

PRIMER CICLO	Chiquinquirá Cartagena Condoto Tunja Villa de Leyva Guapí Ginebra Riohacha Maicao San Juan de Andagoya	Tadó Bogotá Pereira Tumaco Villavicencio Popayán Ibagué Pasto Cali Manizales	San Andrés Providencia Mitú Leticia Bucaramanga Cúcuta Barranquilla Santa Marta Quibdó Litoral del San Juan
SEGUNDO CICLO	Medellín Apartadó Arauca Bogotá Florencia Valledupar	San José del Palmar Carmen de Atrato Capurganá Montería Puerto Inárida San José del Guaviare	Neiva Armenia Corozal Sincelejo Buenaventura Puerto Carreño

Fuente: Autores¹⁸

¹⁸ A partir de información obtenida en la CPEM.

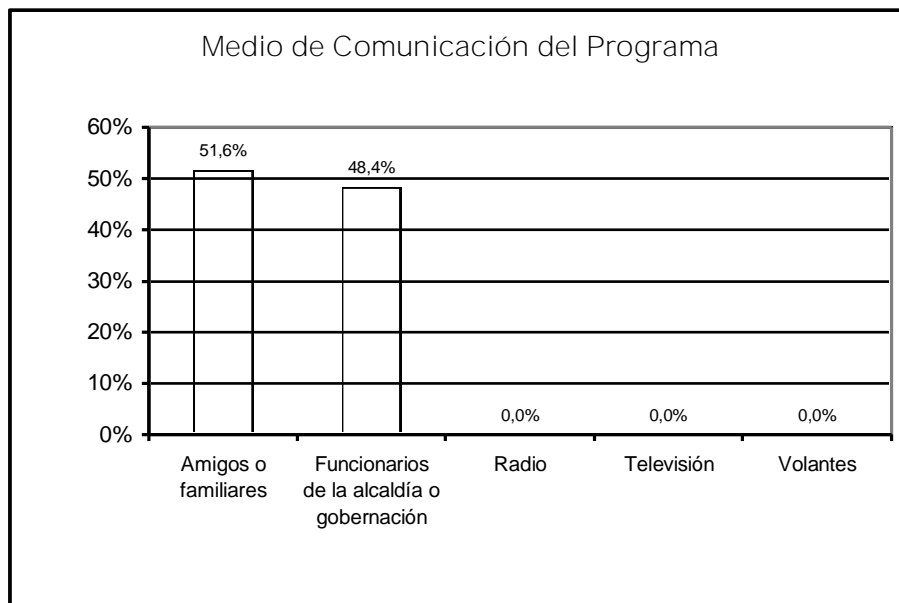
Estudio de los Procesos de la Etapa

La etapa de convocatoria comienza con la comunicación que envía la Consejera Presidencial a los alcaldes de los municipios seleccionados o al gobernador del departamento. En ciertos casos, la comunicación se remite al despacho de la Primera Dama o a la Secretaría de Desarrollo Social del municipio o gobernación.

La comunicación busca el apoyo por parte del mandatario local en la reunión de lanzamiento del programa y solicita la convocatoria de los representantes del Sena, Secretaría de Agricultura y Bienestar Social, Redes y Organizaciones de mujeres, Cámara de Comercio y otras entidades que desarrollen programas dirigidos a mujeres, con el fin de integrar con ellos el Comité Regional.

Al recibir la comunicación por parte de la Consejería, la Administración Departamental o Municipal debe promocionar el programa; en los dos ciclos, este proceso se llevó a cabo por diversos medios, entre los que se encuentran radio, televisión, volantes, amigos o familiares, funcionarios de la alcaldía o gobernación respectiva. Las mujeres encuestadas respondieron a la pregunta acerca de la forma como se enteraron del programa de la siguiente manera:

Gráfico 5:



Fuente: Autores

De acuerdo a lo anterior, ninguna de las mujeres encuestadas expresó haber conocido el programa a través de medios masivos de comunicación; por el contrario, cerca del 52% accedió al programa gracias a la sugerencia de algún amigo o familiar, mientras que el 48% restante lo hizo por la difusión que realizaron los funcionarios de cada ente local. Es

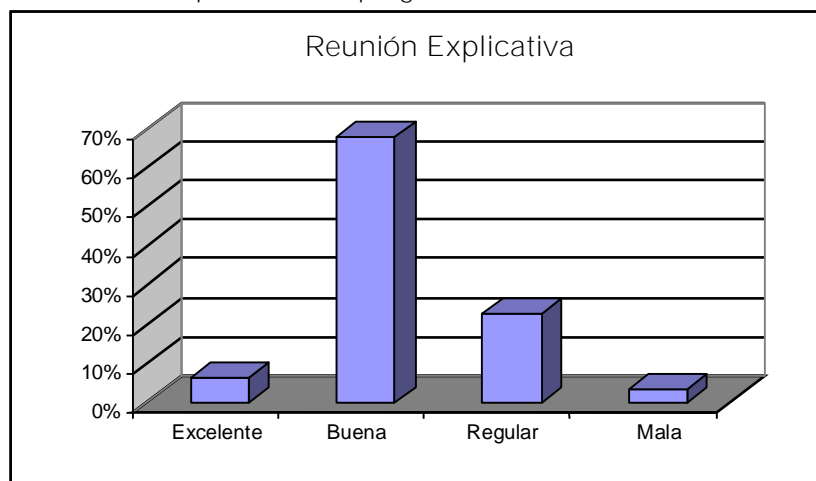
importante resaltar que la Consejería para la Equidad de la Mujer emitió volantes promocionales del programa, mientras que la Presidencia de la República lo anunció a través de radio, televisión y prensa escrita. Sin embargo, ninguna de las encuestadas dijo haberse acercado a las entidades encargadas del programa en su municipio por la inducción de estos medios.

Al mismo tiempo que se realiza la convocatoria a las mujeres cabeza de familia, las representantes de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer capacitan los miembros de los Comités en el funcionamiento del programa en todas sus etapas, principalmente en los criterios que deben tener en cuenta para la preselección de mujeres microempresarias y la respectiva formulación de los proyectos.

Siguiendo los parámetros establecidos en el "Manual de Criterios para el trabajo de los Comités" expedido por la Consejería, y en especial, los consignados en el numeral III, que habla sobre las tareas inmediatas que deben realizar, se procede a convocar una primera reunión a las mujeres cabeza de familia de la región, con el fin de coordinar la formulación de los proyectos que dichas mujeres presenten a consideración del comité. En esta reunión el comité en pleno y las representantes de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer establecen una relación directa con las mujeres, explican como es el funcionamiento del programa en todas sus fases e indican los pasos a seguir en el proceso; así mismo aclaran a las asistentes los términos sobre los cuales reciben el crédito y los entes que las van a asesorar.

Para corroborar la percepción de las mujeres acerca de la primera reunión informativa, se incluyó en el cuestionario de encuesta la siguiente pregunta: ¿En su juicio, como fue la explicación que les dieron sobre el programa en la reunión del Comité Regional? Las mujeres encuestadas respondieron de la siguiente manera:

Gráfico 6: Explicación del programa



Fuente: Autores

El 74% de las encuestadas cataloga la reunión donde se exponen los procesos del programa, como excelente o buena. Quienes la califican de esta manera dicen estar informadas acerca del manejo de los créditos y de los componentes del programa, aunque en el 22% de los casos manifestaron su inconformismo, pues se anunciaron componentes que no se han ejecutado como capacitación y seguimiento, factores que se analizarán posteriormente. Un hecho importante a analizar es que las encuestadas calificaron la reunión como buena o excelente porque a través de ella se les presentó una oportunidad de trabajo, pero no hacen referencia a la claridad en la exposición de los temas tratados. Cabe resaltar que el total de las encuestadas que presentó sus proyectos a consideración, asistió a la reunión informativa.

Por otra parte, el 26% de las mujeres cree que la reunión fue regular o mala, pues no quedó claro el aspecto integral del programa y lo ven sólo como una ayuda de carácter financiero. Inclusive, una mujer del departamento del Amazonas manifestó en conversación telefónica, que en las reuniones informativas “los políticos” dijeron mentiras. Tampoco se hizo claridad en el manejo del crédito, ni las implicaciones de no pagar las cuotas. Por último, y a manera de recomendación, las mujeres consideran importante hacer énfasis en que el componente de crédito del programa no es un regalo y que por él deben asumir responsabilidades. En esta reunión, según testimonio de sus participantes, se crean expectativas que no logran ser satisfechas, por lo que es pertinente hacer claridad total en los requisitos que deben cumplir las posibles beneficiarias. Para las asistentes a la reunión, el acceso al crédito es inmediato para cualquier mujer y solo se necesita la firma como garantía.

La cantidad de mujeres que asistió a las reuniones informativas que se llevaron a cabo en todo el país (200 mujeres en promedio)¹⁹, muestra que el programa, tal como fue diseñado, era atractivo para quienes podían llegar a ser beneficiarias y por eso la convocatoria tuvo éxito.

Un claro ejemplo de la alta asistencia de las mujeres a las reuniones de divulgación del programa es la ciudad de Popayán, donde se evidencia también la expectativa generada por la Consejería en su lanzamiento. El diario local El Liberal, en su edición del 1º de febrero de 2001, registra la asistencia de más de 800 personas al acto inaugural y cataloga al programa como una posible salida a la crisis económica de la ciudad. Este mismo caso sirve para ilustrar la falta de claridad en el lanzamiento pues el diario anota la posibilidad de adjudicar créditos con intereses blandos, característica contraria al tipo de crédito financieramente viable para los montos estipulados, ya que alcanzan a ser catalogados como Microcréditos²⁰.

¹⁹ Cifras tomadas de las actas de seguimiento a proyectos. Año 2002. Archivo Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.

²⁰: Se debe entender al Microcrédito como el suministro de servicios financieros de pequeña escala a empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen del sistema financiero (Gulli 1999). El microfinanciamiento, consiste en prestar servicios de crédito y ahorro a las personas más pobres del mundo. La tasa de interés para microcréditos en Colombia varía según la institución: Corporación Mundial de la Mujer (26,28% EA), Banco Caja Social (29,5% EA), Mega Banco (26,3% EA), Bancolombia (26% EA). Tasas consultadas para el mes de abril de 2004.

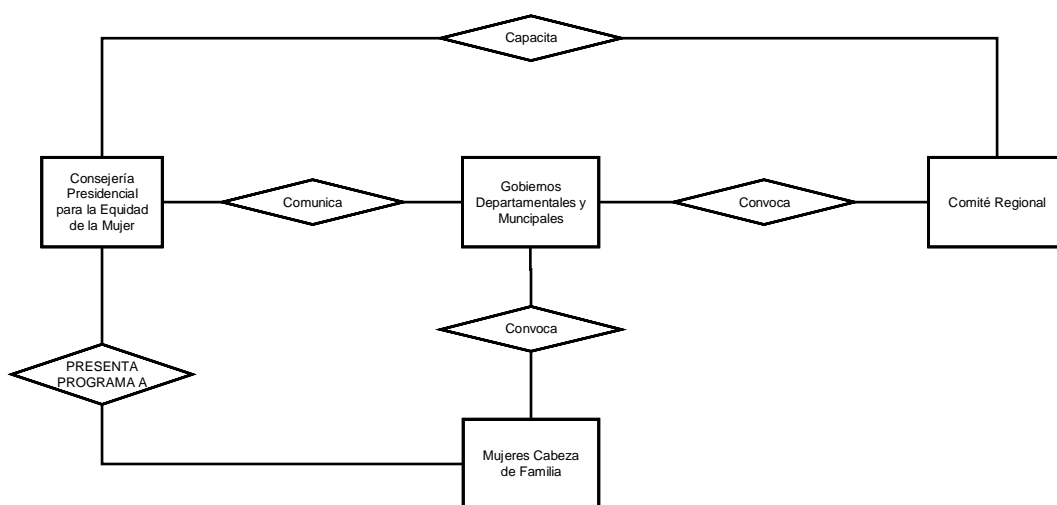
Una situación similar se presentó en Leticia (Amazonas), en donde Olga Beatriz Maldonado, coordinadora de la Red de Solidaridad Social en la Unidad territorial del Amazonas, en oficio enviado a la CPEM en junio de 2002 manifiesta lo siguiente: “Considero que un problema crítico en este proceso han sido las versiones encontradas en la convocatoria inicial. Las mujeres cabeza de hogar tienen la percepción que los recursos son una donación mas no un préstamo. No es claro para el grupo de mujeres, que la responsabilidad del Banco Agrario es exigir las minimas referencias para la asignación del crédito. Ellas insisten en que la información que dio la primera dama y la Consejería, es que sólo necesitaban la cédula para que se desembolsaran los recursos”.

Del mismo modo, los medios anunciaron créditos “para iniciar o ampliar pequeños negocios”, factor no contemplado por un programa cuyo objetivo fundamental es el fortalecimiento de negocios ya creados. Por último, el artículo no hace claridad en como debe ser pagado el crédito y lo cataloga como “subsidiado por el estado”; esto último lo confirma la Sra. Aracely Ramírez, funcionaria del Fondo Nacional de Garantías (FNG) y Asesora de dicha entidad para el Programa, quien en entrevista realizada el 29 de Enero de 2004 afirmó que el lanzamiento masivo hizo pensar a las mujeres convocadas que el programa era un subsidio; además, por intereses de carácter político la gente pensó que no debían pagar las cuotas. Otro caso que se presentó con alta frecuencia fue que, dependiendo de la voluntad política de cada departamento o ciudad, se le dio desarrollo al programa. No hubo responsables ni dolientes en las regiones a razón de no tener que presentar resultados a entidad alguna.

Para analizar la manera como se relacionan los participantes de ésta etapa, una de las herramientas adecuadas es el Diagrama Entidad – Relación, el cual describe la interacción entre los procesos existentes en esta etapa.

Gráfico 7:

DIAGRAMA ENTIDAD - RELACIÓN.
MACROPROCESO 1.



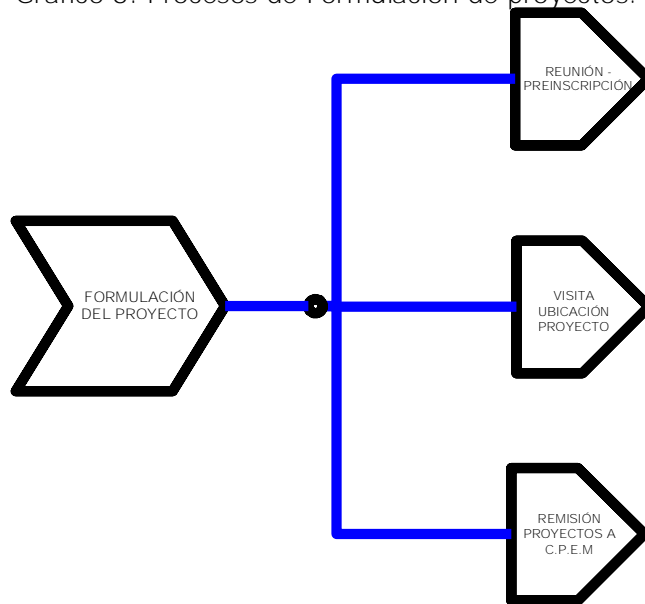
Fuente: Autores

Es importante visualizar que los gobiernos departamentales y locales son fundamentales en este paso inicial de divulgación, son multiplicadores de la política y estrategia ideadas por la Consejería hacia las posibles beneficiarias, y al estar más cerca de ellas son parte fundamental del proceso; de la misma manera, son parte activa y convocadores de los miembros de las instituciones que posteriormente participarán en los Comités Regionales. Así mismo, con el anterior diagrama se identifican las funciones que desempeñan los otros tres entes participantes en la primera etapa y que han sido explicados previamente.

Por otro lado la ausencia de indicadores de gestión e información durante el proceso no permite conocer las cifras mediante las que sería posible evaluar de manera sustentada las demás etapas del programa, es decir, si existieran registros claros y precisos sobre la cantidad de mujeres que respondieron a la convocatoria, y además, sobre los representantes de las instituciones que realmente asistieron a las reuniones de conformación de Comités Regionales, sería posible evaluar la dinámica de mujeres a través de cada una de las etapas del programa.

2.1.2 Preselección de proyectos, Capacitación en la Formulación, Remisión a Consejería:

Gráfico 8: Procesos de Formulación de proyectos.



Fuente: Autores

Después de la primera reunión informativa, el Comité Regional cita a las mujeres que se han manifestado interesadas para que presenten los documentos que las acrediten como posibles beneficiarias; según lo establecido por el programa, los requisitos básicos para que se les permita presentar a consideración sus proyectos son:

- Ser mujer cabeza de familia. (Según lo establecido en la Ley 82 de 1993 – Ver Anexo 2).
- Pertenecer a estrato 1 o 2. (Se prueba mediante recibo de servicios públicos)
- Contar con un negocio o microempresa con al menos un año de funcionamiento, sin necesidad que tenga un registro formal.

Los resultados de la encuesta realizada a las mujeres cuyos proyectos resultaron viables muestran que ninguno de estos requisitos fue un obstáculo al momento de presentar los proyectos ante los Comités Regionales. A la pregunta de ¿cuáles fueron los trámites o documentos más difíciles de realizar o conseguir a lo largo del proceso para que su proyecto fuese considerado?, el 97% de las encuestadas respondió que ninguno, puesto que todos los documentos y trámites fueron fácilmente adquiribles o realizables, tan solo el 3% respondió que había tenido inconvenientes y fue al expedir en las notarías la declaración extrajuicio en la que se certifica el hecho de ser mujer cabeza de familia.

Los proyectos de las mujeres que no cumplan totalmente con los requisitos iniciales, deben ser rechazados inmediatamente por el Comité Regional. Cabe resaltar que por su carácter permanente, los requisitos básicos exigidos no son susceptibles de corrección. Por otra parte, el Comité Regional, en cumplimiento de lo estipulado en el numeral IV del Manual de criterios de trabajo, debe tener presente que los proyectos seleccionados:

- Deben ser rentables económicamente.
- Que la actividad productiva esté dentro de las acordadas en el comité o que en su defecto sea un proyecto con la viabilidad económica garantizada.
- Que sea una actividad productiva innovadora o de un grado de desarrollo mayor al que tenga actualmente el negocio o proyecto.
- Que la actividad productiva esté articulada a los proyectos económicos locales o Regionales definidos por los entes territoriales.
- Que tengan la comercialización garantizada.
- Si lo presenta un grupo u organización, preferentemente que tengan un año de experiencia.
- Los proyectos que se seleccionen deben ser para fortalecimiento de negocios o de proyectos. No se seleccionarán proyectos para montaje de negocios.
- Los proyectos que se seleccionen deben cumplir con todos los criterios nombrados anteriormente.

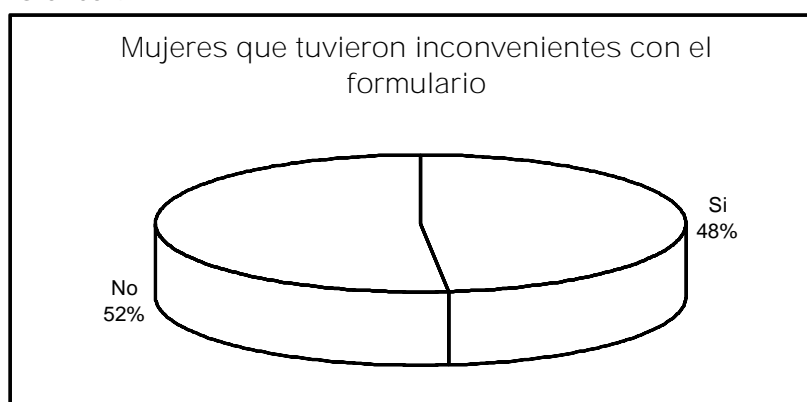
Para poder cumplir con estos criterios de selección, el Comité debía realizar previamente una serie de actividades también contempladas en el manual de criterios, entre ellas el hacer un inventario de las actividades económicas que realizan las mujeres en la localidad, analizar la proyección económica de esa actividad y contrastar si es una de las impulsadas a través del gobierno local en sus planes de desarrollo. Esto hubiese permitido seleccionar proyectos con mayor proyección comercial y mejores oportunidades de impacto en la calidad de vida de las beneficiarias.

En esa nueva reunión, los miembros del comité deben entregar a las mujeres los formularios de presentación de los proyectos para ser diligenciados según el tipo de actividad que desempeñan: (Ver Anexo 3)

- Proyecto Individual:
 - Manejo de costos para productoras de bienes y servicios.
 - Manejo de costos para comerciantes.
- Proyecto Grupal:
 - Manejo de costos para productoras de bienes y servicios.
 - Manejo de costos para comerciantes.

Las mujeres deben consignar en estos formularios sus datos básicos y los de su familia, describir su actividad productiva y presentar su proyecto desglosándolo en antecedentes, justificación, objetivo general y actividades necesarias para cumplirlo, necesidades de capacitación, posibilidades de comercialización y un balance general del negocio actual. Así mismo deben suministrar los datos correspondientes a costos fijos del negocio, costos variables por producto terminado, ingresos mensuales por venta de productos terminados y un presupuesto de inversión del crédito. El eje central de los formularios es evaluar la solvencia económica actual de los negocios.

Gráfico 9:

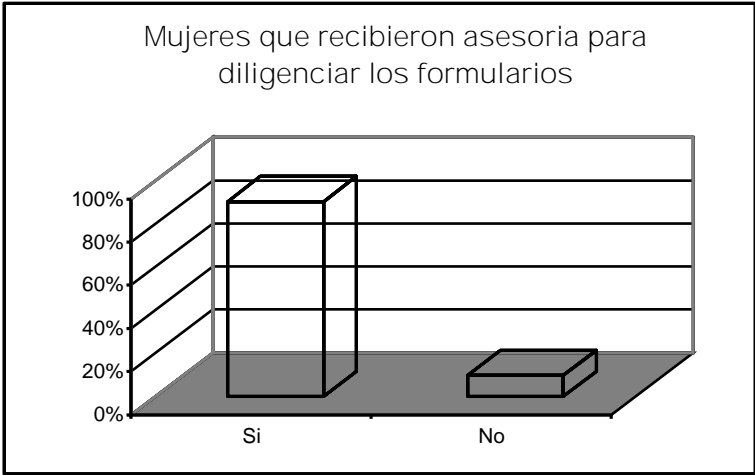


Fuente: Autores

Los datos consignados en los formatos de formulación de proyectos se convierten en información tanto para la Consejería Presidencial como para el Banco Agrario en etapas posteriores. Si se tiene en cuenta el nivel educativo de la población que debe diligenciarlo, este paso se constituye en un inconveniente por la complejidad en la información que solicita. El hecho que los miembros del respectivo Comité Regional hayan asesorado a las mujeres en el diligenciamiento de los formularios (actividad conocida como Formulación del Proyecto) no ha sido suficiente, tal como lo demuestran los resultados obtenidos en la encuesta.

El 48% de la muestra manifiesta haber tenido inconvenientes con los formularios y el 52% dice no haberlos tenido. Es pertinente analizar que de las mujeres consultadas que manifestaron no haber tenido inconvenientes, cerca del 90% recibió asesoría para el diligenciamiento del mismo; en el caso de quienes tuvieron inconvenientes más del 93% recibió tal servicio. En total, un 91% de las encuestadas recibieron asesoría a la hora de la formulación del proyecto tal como se ve en la siguiente gráfica:

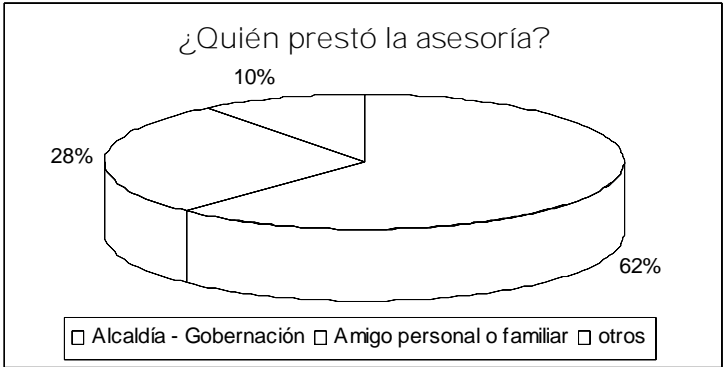
Gráfico 10:



Fuente: Autores

El programa de "Apoyo integral a mujeres jefas de hogar" elaborado por la Consejería estipulaba inicialmente la asesoría en la formulación de los proyectos por parte de los Comités Regionales, encabezados por el respectivo gobierno local. Sin embargo, el 38% de las mujeres encuestadas que recibieron asesoría manifiesta que tuvo que recurrir a otras instancias diferentes a las inicialmente contempladas para la formulación del proyecto y el diligenciamiento de los formularios.

Gráfico 11:



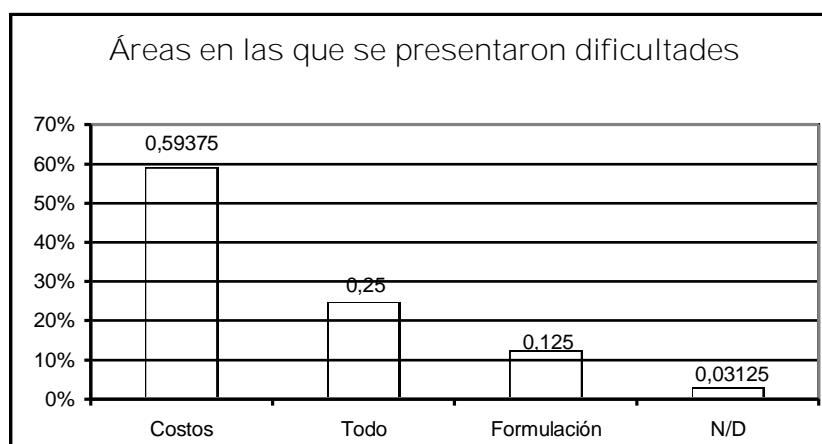
Fuente: Autores

Dos de las encuestadas comentan que se vieron en la necesidad de cancelar a asesores particulares montos entre \$5.000 y \$35.000 por la asesoría en la formulación. En esta actividad se evidencia que los Comités se ven sobrecargados al tener que asesorar un alto número de proyectos sin tener recurso humano capacitado para este fin.

Este proceso también tenía incluido un aspecto fundamental que en la mayoría de las ciudades y municipios del país fue omitido por los Comités Regionales: las visitas a los proyectos. En esta excepción radican muchos de los inconvenientes que se han presentado en las fases subsiguientes, puesto que se dieron casos en que los proyectos presentados no existían o simplemente no reflejaban la situación real de los negocios.

La asesoría presentó un problema adicional, las mujeres requerían atención de forma personalizada de acuerdo con su respectiva actividad productiva; ante la alta demanda los Comités capacitaron masivamente, disminuyendo la claridad en aspectos claves y facilitando la presencia de confusiones en el diligenciamiento del proyecto, sobre todo en el cálculo de los costos, tal como lo evidencian los siguientes resultados:

Gráfico 12:



Fuente: Autores

Así mismo, el formulario para la presentación del proyecto estipula el cálculo de costos unitarios para cada producto elaborado o por cada servicio prestado por la microempresa; especialmente en los negocios de servicios este cálculo se presenta bastante complicado, incluso en los casos en los que se prestó asesoría. Un 59,4% de quienes tuvieron dificultades dicen haberlas tenido en este frente. A otro 25% se le dificultó diligenciar el formulario en general, y a un 12.5% se le hizo difícil la formulación del proyecto en cuanto a la descripción de los parámetros de inversión del monto solicitado. Un 3.1% no recuerda puntualmente el motivo de la dificultad.

En conclusión, no se formuló cada proyecto con la asesoría requerida, sino que se prestó una inducción general. Cada una de las mujeres tuvo que diligenciar los formularios por si

sola, factor que desencadenó un alto número de devoluciones por parte de la Consejería Presidencial, instancia que realiza la evaluación de los proyectos.

Una vez diligenciados, los Comités Regionales envían a la Consejería los proyectos, que como consecuencia considera adecuados y cumplen los requisitos básicos estipulados para que puedan llegar a ser beneficiarios del Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar. Los resultados que se obtuvieron en los dos ciclos realizados fueron:

Tabla 2: Resultados 1er ciclo

CIUDAD	No. proy. Enviados	CIUDAD	No. proy. Enviados	CIUDAD	No. proy. Enviados
Bucaramanga	80	Leticia	66	Condoto	28
Barranquilla	70	Quibdo	58	Villavicencio	24
Ibagué	70	Cúcuta	53	Guapí- cauca	23
Pasto	70	Cartagena	52	Andagoya	20
Pereira	70	Cali	51	Ginebra	18
Popayán	70	Riohacha	50	Lit. Del san Juan	17
Providencia	70	Tunja	49	Chiquinquirá	16
San Andrés	69	Maicao	41	Tadó	11
Santa Marta	68	Mitú	37	Villa de Leyva	9
Manizales	67	Tumaco	34	Bogotá	6

Fuente: Autores²¹

Tabla 3: Resultados 2º ciclo

CIUDAD	No. proy. Enviados	CIUDAD	No. proy. Enviados	CIUDAD	No. proy. Enviados
Montería	381	S. José del Guaviare	179	Corozal	85
Valledupar	319	Buenaventura	177	Cundinamarca	75
Medellín	262	Bogotá D.C.	173	Carmen de Atrato	66
Neiva	260	Florencia	170	S. José del Palmar	36
Armenia	249	Arauca	155	Capurganá	24
Sincelejo	199	Apartadó *	112		
Pto. Carreño	192	Inirida	107		

Fuente: Autores²²

Al igual que en la fase anterior no existen registros consistentes; en este caso se desconoce el número de mujeres que presentaron los requisitos básicos o sus proyectos a consideración de los Comités, por ende no se puede evaluar cuantitativamente la función de los Comités en cuanto a la preselección de los proyectos.

Uno de los indicadores pertinentes para evaluar la efectividad de la capacitación en la formulación de proyectos lo presenta la etapa posterior de estudio y viabilización de proyectos realizada por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. En esta etapa, la Consejería recibió un total de 1.309 proyectos de 29 ciudades del país para el

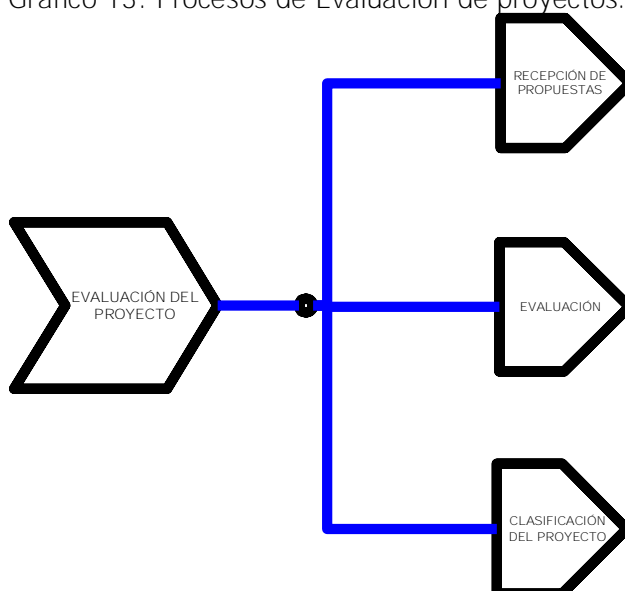
²¹ A partir de información recolectada en la CPEM y el FNG

²² *Ibíd.* 5

primer ciclo y 3.221 de 19 ciudades para el segundo ciclo. De estos proyectos recibidos tan solo el 16.1% fue viabilizado por la Consejería sin correcciones en el primer ciclo y el 20.6% en el segundo. En promedio, el 19.3% de los proyectos presentados a la consejería en los dos ciclos del programa fueron viabilizados sin necesidad de realizar correcciones. Es importante aclarar que este porcentaje es bastante bajo, lo que implica un aumento sustancial en los tiempos de trámite del proyecto en todo el proceso. Así mismo, el indicador demuestra claramente la deficiente preselección, asesoría y revisión de los proyectos por parte de los Comités Regionales antes de enviarlos a la instancia evaluadora.

2.1.3 Recepción, Estudio, Registro y Viabilización.

Gráfico 13: Procesos de Evaluación de proyectos.



Fuente: Autores

La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer recibe los proyectos por parte de los Comités Regionales para iniciar el proceso de evaluación; para tal fin utiliza un formato en el que se califican los aspectos previamente consignados en los formularios de presentación del proyecto tales como costos del proyecto, descripción del proyecto, valor del crédito solicitado, experiencia en la actividad productiva, posibilidades de comercialización, entre otros (Ver Anexo 4A).

Este proceso es realizado primordialmente por estudiantes universitarios que realizan sus pasantías en la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. En su desarrollo se encontraron problemas en los periodos de finalización de semestres académicos de las universidades, pues el proceso se detenía por el cambio de estudiantes; por lo tanto, se hacía necesario capacitar nuevamente a quienes llegaban con la lógica consecuencia de la acumulación de proyectos y el tiempo muerto durante el proceso.

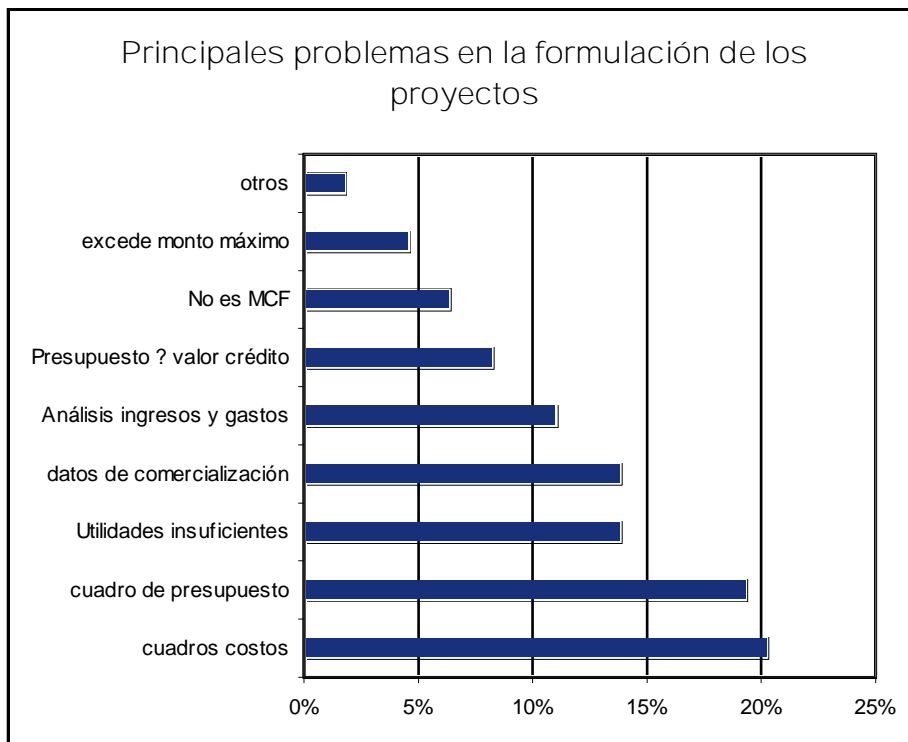
Después de realizar dicha evaluación la Consejería clasifica los proyectos en:

- v Viables
- v Para correcciones
- v No viables

Los proyectos viables son enviados al Banco Agrario para que se realice el respectivo estudio de crédito y sigan el proceso estipulado, los que ameritan correcciones son devueltos al respectivo comité regional para que les sean realizados los cambios que ameriten, y los No Viables son inmediatamente rechazados y salen del proceso.

Existen varios motivos por los que un proyecto puede ser devuelto al comité regional para correcciones, e incluso puede llegar a ser catalogado como no viable. Un proyecto se cataloga como no viable cuando uno de los requisitos básicos exigidos para el ingreso al programa no se cumple (ser MCF, pertenecer a estratos 1 y 2, tener un negocio con más de un año de funcionamiento); por otra parte puede ser devuelto a los Comités, para su posterior corrección por problemas relacionados con el cálculo de las variables que hacen rentable o no el proyecto. A continuación se hace referencia a los problemas más comunes en la formulación de los proyectos:

Gráfico 14:



Fuente: Autores

El problema más común en el diligenciamiento de los formularios para la presentación de los proyectos, está relacionado con el cuadro de costos, específicamente con el cálculo de costos unitarios por producto o servicio prestado. Por otra parte, por errores en el cuadro de presupuesto, donde se enuncian explícitamente los rubros de inversión del crédito, el 19,4% de los proyectos fue devuelto para correcciones; hecho al que se le debe prestar muchísima atención pues éste es el componente central del proyecto.

Así mismo, casi un 14% de los proyectos que presentaron algún motivo de corrección, presenta insuficiencias en el cálculo de la utilidad final, pues ésta no alcanza a cubrir los gastos familiares de la solicitante y la cuota mensual que debiera cancelar al banco. En un mismo porcentaje de proyectos, es insuficiente la información referente a la comercialización del producto terminado o del bien ofrecido. Las mujeres deben registrar los datos básicos de sus posibles compradores, información que ellas desconocen. Para otras (11.1%) no es claro el análisis mensual de ingresos por ventas y los gastos que ello les representa. De la misma manera, el 8.3% calculó el presupuesto de inversión diferente al monto solicitado.

Un aspecto importante a tener en cuenta en el trabajo de preselección que deben hacer los Comités, es la no inclusión dentro del programa a quienes no demuestran ser la mayor aportante de ingresos al núcleo familiar. En el 6.5% de los proyectos que presentaron dificultades o fueron declarados no viables, se detectó esta situación. Cabe resaltar la importancia de realizar una reunión de convocatoria completamente clara en donde se destaque este aspecto. Por último, el 4.6% de los proyectos excede el monto máximo disponible por mujer beneficiaria (\$2.000.000). A manera de conclusión, se evidencia que la mayoría de problemas pueden y deben ser detectados por los Comités Regionales, lo que aligeraría notoriamente el proceso y la carga de trabajo del ente evaluador.

Al analizar el cuadro de costos, tanto para productoras de bienes y servicios como para comerciantes, se evidenció la no inclusión dentro de los costos fijos de un salario para las mujeres. La no inclusión de este ítem dentro de los costos fijos del proyecto, demuestra que no se tenía en cuenta la remuneración que una mujer microempresaria debe recibir por su trabajo en el negocio; aunque se esté ayudando para que los costos disminuyan, es importante incluirlo para que se pueda cargar al precio de los productos. A continuación se presentan los resultados totales del proceso de evaluación en las dos etapas:

x

Tabla 4: Resultados proceso de evaluación en CPEM.

Ciclo	Recibidos	Aprobados Consejería		Devueltos a Comité para correcciones		Rechazados Consejería	
1	1.309	211	16,1%	765	58,4%	333	25,4%
2	3.221	662	20,6%	2066	64,1%	483	15,0%
Total	4530	873	19,3%	2831	62,56%	816	18,1%

Fuente: Autores²³

²³ A partir de información recolectada en la CPEM.

De la tabla 4 se puede deducir que el 62,56% de los proyectos sufre un reproceso, pues debe ser devuelto a los Comités, por lo tanto debe comunicarse con cada una de las solicitantes y entregar el proyecto para su corrección. Es importante resaltar que en algunos sectores del país este trámite es bastante engorroso por factores como la distancia, orden público y situaciones climáticas, entre otros.

Una vez el proyecto está corregido se envía nuevamente a la Consejería para ser evaluado por segunda vez. De los 2831 proyectos devueltos a los Comités, éstos enviaron a la Consejería nuevamente un total de 2523, es decir, un 89,12%. El estado de estos proyectos se puede evidenciar en la tabla 5:

Tabla 5: Proyectos corregidos reenviados a la CPEM.

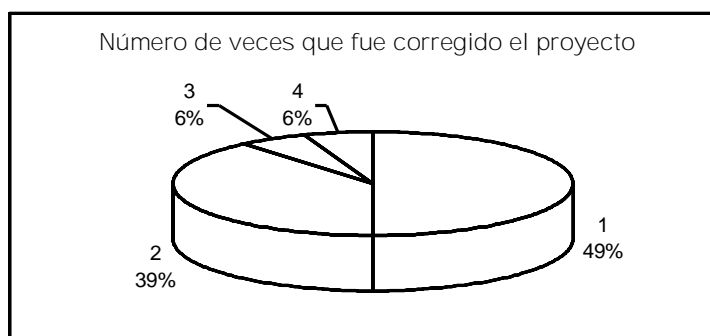
Ciclo	Recibidos Consejería con correcciones	Aprobados Consejería		Rechazados Consejería		TOTAL PROYECTOS APROBADOS	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
1	684	503	73,54%	181	26,46%	714	54,5%
2	1839	1465	79,66%	374	20,34%	2127	66,04%
Total	2523	1968	78%	555	22%	2841	62,72%

Fuente: Autores²⁴

Aunque para las etapas posteriores a la primera evaluación el porcentaje de proyectos aprobados se incrementó notablemente, es importante aclarar que en algunos casos fue necesario enviar para corrección los proyectos más de una vez. Según Diana Herrera, funcionaria de la Secretaría de Desarrollo Social de la Gobernación de Cundinamarca, "la Consejería devolvió algunos proyectos enviados por el departamento hasta cuatro veces por errores que no lo ameritaban", tales como errores de sumas o de carácter ortográfico.

La encuesta realizada a las mujeres participantes del programa, en este aspecto arrojó los siguientes resultados:

Gráfico 15:



Fuente: Autores

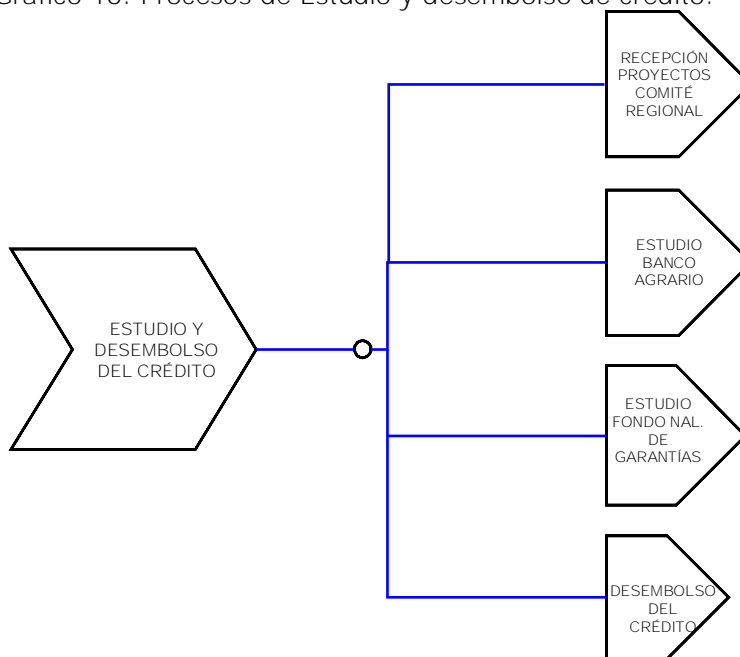
²⁴ A partir de información recolectada en la CPEM.

Según las encuestadas, la mayoría de quienes deben realizar correcciones a sus proyectos no lo hacen tan solo una vez. El 39% presentó dos veces las correcciones a la Consejería, mientras que el 6% lo hizo tres veces y otro 6% lo hizo cuatro veces. Este hecho es una de las situaciones críticas del programa, pues retrasa en gran medida el flujo de los proyectos, teniendo en cuenta la centralización del ente evaluador. Es importante aclarar que esta pregunta se realizó sólo al grupo de mujeres que manifestó haber realizado correcciones a su proyecto por solicitud expresa de los Comités, a partir de las fallas detectadas en la evaluación del proyecto.

Por otra parte, la información consignada en los formatos de formulación de proyectos enviados a la Consejería, reposan en medio físico sin que hasta el momento existan bases en formato electrónico, útiles para conocer con fundamentos estadísticos las características sociales y económicas de las beneficiarias y sus proyectos.

2.1.4 Estudio y Desembolso del crédito:

Gráfico 16: Procesos de Estudio y desembolso de crédito.



Fuente: Autores

Es un proceso que realiza El Banco Agrario y el Fondo Nacional de Garantías según lo establecido en el convenio 174 suscrito entre el DAPR y dichas entidades.

El proceso comienza en cualquiera de las oficinas del Banco Agrario, donde los Comités Regionales deben acudir para radicar los proyectos que han sido previamente viabilizados

por parte de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. La posible beneficiaria del programa debe acudir a la oficina del Banco Agrario en compañía de un representante del Comité Regional para que conjuntamente diligencien la documentación exigida por dicha entidad financiera; de la misma manera, el director de la sucursal revisa que la siguiente documentación esté completa:

- Formularios de presentación del proyecto.
- Fotocopia de la Cédula de ciudadanía
- Certificado de No declarante.
- Certificado de ser Mujer cabeza de familia.
- Formato de Solicitud de crédito. (Propio del Banco Agrario – Ver Anexo 5)

En los dos ciclos del programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, las mujeres tuvieron que acudir solas a las oficinas del Banco para radicar sus proyectos; presentándose casos en los que las solicitudes no eran tramitadas por la falta de documentos o por errores en el diligenciamiento de la solicitud de crédito.

Si la documentación está completa y en orden, el director de la oficina radica el proyecto y le asigna una hoja de ruta, mediante la cual será posible realizar la trazabilidad del mismo. En este punto se han presentado discrepancias entre la Consejería y el Banco Agrario, puesto que no hubo claridad en los términos de radicación, es decir, el número de proyectos viabilizados por la Consejería no era el mismo que el Banco aceptaba para iniciar el estudio (no les asignaba hoja de ruta), ésto se presentó principalmente por que los documentos no estaban completos. Las Subgerencias de crédito regionales del Banco Agrario manejan simultáneamente el componente urbano y rural del programa. La siguiente tabla muestra la relación entre los proyectos viabilizados (por la Consejería en el sector urbano y por las Umatas²⁵ en el sector rural) y los radicados en el Banco Agrario para iniciar el proceso de estudio de crédito:

Tabla 6: Registro de proyectos en Banco Agrario.

REGIONAL	PROYECTOS EN LAS INSTANCIAS MUNICIPALES		
	Seleccionados	Sin Radicar	%
ANTIOQUIA	1.210	720	60%
BOGOTA	1.389	313	23%
CAFETERA	443	328	74%
COSTA	1.709	698	41%
OCCIDENTE	1.149	391	34%
ORIENTAL	462	101	22%
SANTANDERES	241	80	33%
SUR	572	134	23%
TOTAL	7.175	2.765	39%

FUENTES: Banco Agrario CARTERA ENERO 2004

²⁵ La evaluación de proyectos agrícolas de Mujeres Cabeza de Familia en el sector rural la realiza la Unidad de Municipal de Asistencia Técnica (UMATA) bajo la coordinación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. La CPEM coordina los proyectos de las zonas urbanas.

En la tabla 6 se puede ver que el número de proyectos viabilizados por la Consejería (2.841) y por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (4.334) difiere del que el Banco Agrario aceptó para iniciar el estudio de crédito (2.765). Es decir, a un 39% de los proyectos viabilizados por la Consejería y el Ministerio no les fue asignada la hoja de ruta en el Banco o las mujeres no se acercaron a radicar los documentos para el crédito.

Siguiendo con el proceso, el Banco realiza la consulta de la historia crediticia de las mujeres en las centrales de riesgo; este resultado no es un parámetro determinante para conocer la responsabilidad de pago de las mujeres, debido a que quienes pretenden ser beneficiarias de los créditos generalmente no tienen experiencia crediticia. En caso de encontrarse reportadas, son inmediatamente eliminadas del proceso; caso contrario ocurre cuando no aparecen en las centrales de riesgo, ya que sus proyectos son enviados a la Subgerencia de Crédito del Banco en la respectiva regional²⁶ para que les sea realizado el análisis de crédito.

El análisis de crédito tiene tres componentes:

1. Análisis técnico.
 - a. Viabilidad comercial
 - b. Capacidad de subsistencia
2. Análisis económico
 - a. Ingresos del proyecto
 - b. Egresos del proyecto
 - c. Nivel de endeudamiento
3. Análisis financiero.
 - a. Capacidad de pago.

Al respecto, Jorge Arévalo, Coordinador de Programas especiales de Banco Agrario señala: "si el estudio de los proyectos del programa se hubiera hecho de manera estricta y ceñidos totalmente a los procedimientos estipulados por el Banco, ninguno de los proyectos hubiera pasado el análisis de crédito. El objeto social del programa flexibilizó los parámetros que normalmente se tienen en cuenta"²⁷.

A partir de esta evaluación, el proyecto se clasifica como no viable o viable, a estos últimos se les expide la carta de aprobación y son enviados a la Coordinación de desembolsos, dicho instrumento es utilizado por el Fondo Nacional de Garantías para iniciar su proceso de estudio para emisión del certificado de garantía; los proyectos considerados no viables son eliminados del programa. En la tabla 7 se consignan los resultados de la operación del Banco Agrario:

²⁶ Las Regionales del Banco Agrario a nivel nacional están ubicadas en Barranquilla (Costa), Bogotá, Bucaramanga (Santanderes), Manizales (Cafetera), Medellín (Antioquia), Cali (Occidente), Neiva (Sur) y Tunja (Oriental).

²⁷ Entrevista realizada el día 3 de Marzo de 2004 en las instalaciones del Banco Agrario.

Tabla 7: Estado de los proyectos en el Banco Agrario

REGIONAL	PROYECTOS EN LAS INSTANCIAS DE SUBGERENCIAS DE CREDITO										
	Selec.	Radicados	%	Aprob.	%	Estudio	%	Aplazad	%	Negado	%
ANTIOQUIA	1.210	490	40%	368	75,1%	2	0,4%	21	4%	99	20%
BOGOTA	1.389	1.076	77%	945	87,8%	12	1,1%	32	3%	87	8%
CAFETERA	443	115	26%	95	82,6%	4	3,5%	11	10%	5	4%
COSTA	1.709	1.011	59%	579	57,3%	5	0,5%	99	10%	328	32%
OCCIDENTE	1.149	758	66%	614	81,0%	21	2,8%	94	12%	29	4%
ORIENTAL	462	361	78%	315	87,3%	1	0,3%	27	7%	18	5%
SANTANDERES	241	161	67%	150	93,2%	2	1,2%	8	5%	1	1%
SUR	572	438	77%	353	80,6%	33	7,5%	18	4%	34	8%
TOTAL	7.175	4.410	61%	3.419	77,5%	80	1,8%	310	7%	601	14%

FUENTES: Banco Agrario CARTERA ENERO 2004

El 61% de los proyectos viabilizados por la Consejería y el Ministerio fueron radicados en el Banco Agrario para iniciar el estudio de Crédito; de ellos, el 77,5% fue aprobado, el 1,8% se encuentra aún en estudio de crédito, al 7% se le aplazó el estudio y al 14% les fue negado el crédito.

Tabla 8: Proyectos desembolsados

REGIONAL	PROYECTOS APROBADOS DESEMBOLSADOS					
	URBANOS			RURALES		
	APROB.	DESEMB.	%	APROB.	DESEMB.	%
ANTIOQUIA	342	210	61%	26	23	88%
BOGOTA	634	540	85%	311	279	90%
CAFETERA	64	39	61%	31	16	52%
COSTA	537	373	69%	42	40	95%
OCCIDENTE	395	210	53%	219	202	92%
ORIENTAL	62	49	79%	253	233	92%
SANTANDERES	41	34	83%	109	109	100%
SUR	128	78	61%	225	221	98%
TOTAL	2.203	1.533	70%	1.216	1.123	92%

FUENTES: Banco Agrario CARTERA ENERO DE 2004

De los 3.419 proyectos aprobados por el Banco Agrario, 2.203 son urbanos y 1.216 son rurales, dicho número de proyectos fue enviado al Fondo Nacional de Garantías para el estudio correspondiente. El resultado es de 1.533 desembolsos en sector urbano y 1.123 en rural, esto indica que al 78% del total de los proyectos presentados al Fondo les fue otorgada la garantía, correspondiente al 70% de los proyectos del sector urbano y el 92% del sector rural. Calculando la cifra general del proceso, el 53,96% de los proyectos viabilizados por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer fue desembolsado por el Banco Agrario, es decir, el 46,04% de los proyectos se quedaron en el proceso interno del Banco.

Posteriormente, el Fondo Nacional de Garantías debe revisar la documentación enviada por el Banco Agrario con el fin de identificar los proyectos e iniciar el proceso de visitas; con ésta se pretende verificar la condición actual de los negocios y las posibilidades que tienen de responder por el crédito que probablemente les sea otorgado. En este punto se presentaron varios inconvenientes, entre ellos la falta de presupuesto asignado al F.N.G para realizar esta actividad; como consecuencia no se realizaron todas las visitas que inicialmente estaban estipuladas. Así mismo, la situación de orden público del país no permitió que se llegara a todos los puntos de la geografía nacional, con la lógica consecuencia de tener que omitir dicho procedimiento.

Paso siguiente, entra la figura del Comité de Garantías, el cual tiene como finalidad decidir si se aprueba o no la garantía para cada proyecto presentado; está conformado por El Director Regional del Fondo, el Director del Departamento de Evaluación de Riesgo, un Analista de Riesgo y el funcionario que haya realizado la visita al negocio. La decisión tomada por este comité es dada a conocer a la Coordinación de Programas y al Departamento de Operaciones para que le anuncie al Banco Agrario si se va a expedir el Certificado de Garantía, y por ende, si autorizan o no el desembolso del crédito. Cuando el Fondo Nacional de Garantías expide el Certificado (con vigencia de 90 días calendario), el Banco se comunica con la mujer cabeza de familia para que se acerque a sus oficinas y le sea entregado el dinero del crédito.

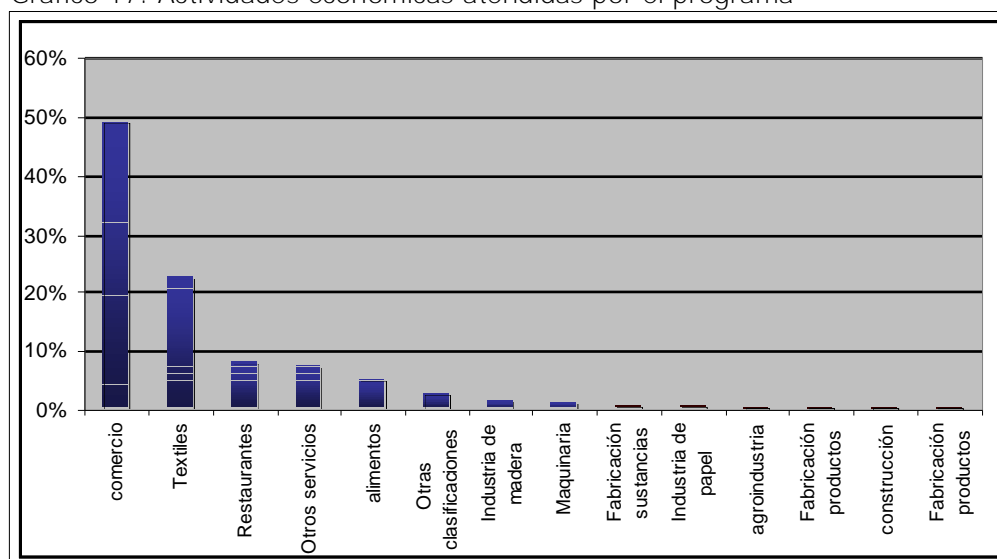
Al 18 de Marzo de 2004, los resultados del Fondo Nacional de Garantías son los siguientes²⁸:

Ø Ciudades atendidas	46
Ø Departamentos atendidos	28
Ø Actividades comerciales CIU	14

Los 4 departamentos que no fueron atendidos por el Fondo son Putumayo, Casanare, Meta y Bolívar; los dos primeros porque el programa no llegó, y los dos últimos a razón de que no se desembolsó crédito alguno en dichas regiones del país. Por código CIU, las actividades comerciales que se vieron beneficiadas por las garantías del Fondo se ven en la gráfica 16; es pertinente analizar que se confirma la tendencia encontrada en la encuesta realizada, en donde cerca del 72% de los proyectos se ubican en el sector de comercio y textiles.

²⁸ Tomado de los archivos del Fondo Nacional de Garantías. Departamento de Evaluación de Riesgo. 2004.

Gráfico 17: Actividades económicas atendidas por el programa



Fuente: Autores

Otro de los hechos presentados durante la etapa de Estudio y Desembolso del Crédito, fue que el programa inicialmente estipulaba que los plazos de pago de los créditos sería de 1 a 2 años, sin embargo, el Banco aprobó créditos con plazos hasta 36 meses; indagando sobre éste hecho, se estableció que para los créditos dirigidos a capital de trabajo se aprobaba 24 meses, pero si el destino era inversión en activos fijos, el plazo se aumentó a 36 meses. Inconvenientes de tipo logístico se presentaron en esta etapa, puesto que generalmente la distancia entre la oficina del Banco Agrario y el punto en el que se ubica el negocio es bastante amplia, a tal punto que, al momento de las beneficiarias iniciar sus procedimientos de pago de cuotas, les salía mucho más caro el desplazamiento hasta el Banco que el valor mismo de la cuota del crédito²⁹.

Por otra parte, entre los directores de las sucursales del Banco Agrario y la oficina principal se presentó falta de comunicación; por ejemplo, en una circular enviada por la dirección de programas especiales a la sucursales, se consignaba el hecho que, para este programa, no era necesario que las mujeres abrieran una cuenta de ahorros como requisito para la asignación del crédito. Muchos directores lo hicieron y adicionalmente entregaron tarjetas débito por las cuales cobraban la respectiva cuota de manejo. Por otra parte, el desembolso final del crédito dependía exclusivamente de la opinión del director de la sucursal, desconociendo el trabajo de viabilización realizado en etapas anteriores. Por último, los directores desconocían los proyectos aprobados por la Consejería, y al no existir acompañamiento por parte del comité regional en la solicitud del crédito y la radicación del proyecto en la sucursal, sumado a la deficiente comunicación interna de las instancias del banco, el resultado del proyecto quedaba exclusivamente en manos del director aplicando éste nuevos criterios de selección.

²⁹ Información suministrada por Jorge Arévalo, Coordinador de programas especiales del Banco Agrario.

El tiempo que tarda esta etapa es crítico, una de las causas por la cual se presenta dicho fenómeno es la falta de interacción y comunicación entre el Banco y el FNG; ejemplo de esto es el hecho de que el certificado expedido por el FNG tiene vigencia de 90 días, tiempo menor al que en algunos casos tarda el Banco Agrario en realizar el desembolso. Por lo tanto, la institución financiera al momento de verificar los documentos para realizar el desembolso, encuentra que dicho certificado caducó y que por ende se debe realizar nuevamente todo el procedimiento con el FNG. Otra causa es la demora en la expedición de ese certificado, razón por la cual, el Banco ha tomado la decisión de desembolsar algunos créditos sin tenerlo físicamente sino con el aval o comunicación que envía esa entidad.

El malestar por la demora en la asignación de los créditos ha traído también consecuencias negativas de tipo personal para funcionarios del FNG, por ejemplo, la Gerente del Fondo Regional de Garantías del departamento del Caquetá, renunció a su cargo por cuenta de las presiones que sobre ella ejerció la población del departamento que pensaba que la causa de la tardanza era el robo del dinero por parte de la funcionaria³⁰. Esta situación también la agravó el hecho que las mujeres pensaban que los recursos eran un subsidio del gobierno central a los cuales ellas tenían derecho. En relación con este último caso, las mujeres se crearon falsas expectativas, ya que pensaban que simplemente por el hecho de haber radicado sus proyectos en una oficina del Banco Agrario ya les aprobarían sus créditos.

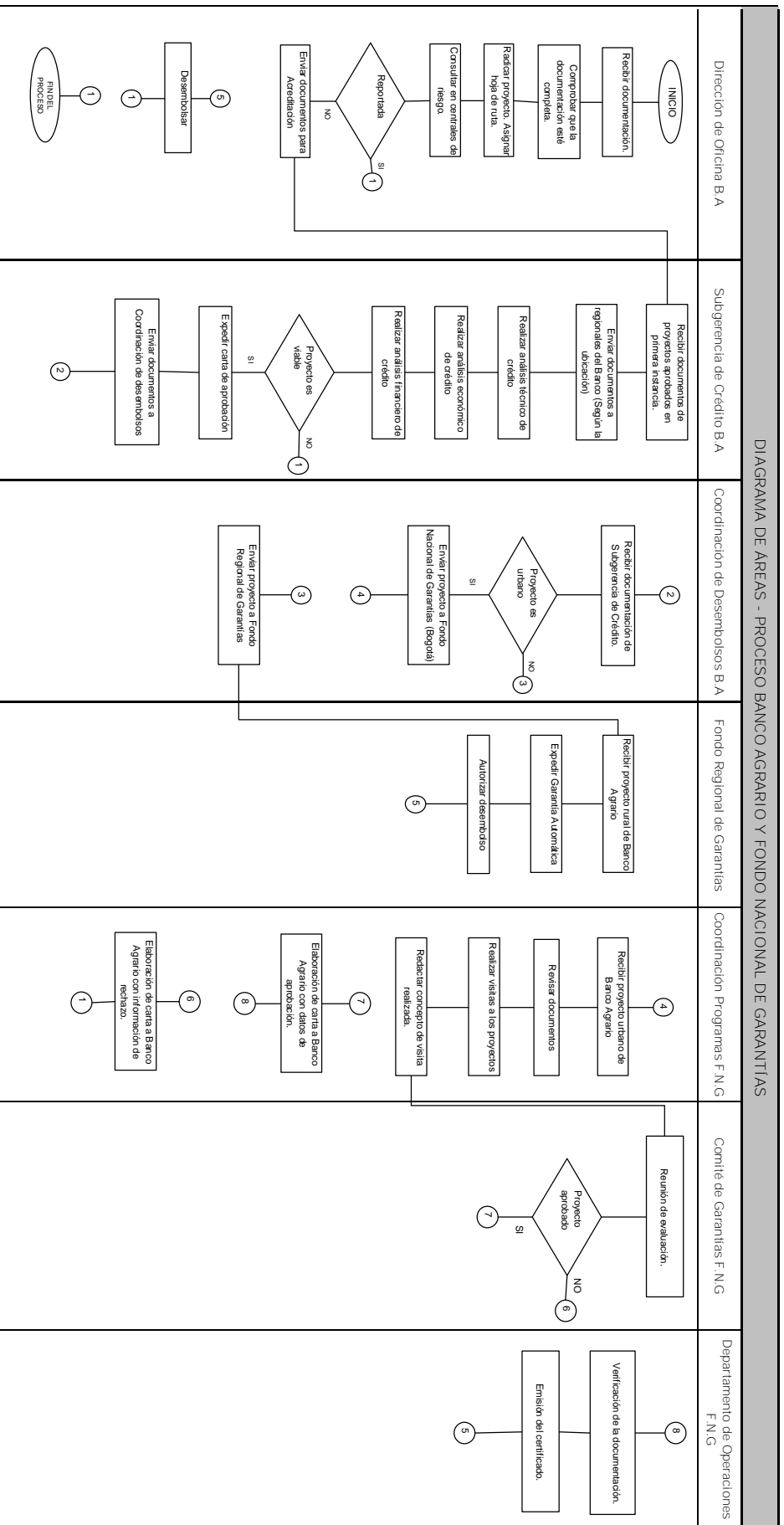
Lo anterior hizo que las mujeres comenzaran a realizar inversiones y a adquirir compromisos sin tener en cuenta que el Banco y el Fondo realizaban un estudio de crédito, y mucho menos que se iban a demorar un tiempo en dar respuesta. Aquí se presentó falta de claridad en la explicación del programa a las posibles beneficiarias. Claro ejemplo es la Costa Atlántica en donde se radicaron en el Banco 1.011 proyectos, y únicamente 413 fueron desembolsados. El proceso que internamente realiza el Banco y el FNG se puede ver en el diagrama de áreas del gráfico 18.

El programa de "Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar 2000-2004" se desarrolló únicamente hasta la etapa de estudio y desembolso del crédito, los componentes de Capacitación y Asistencia Técnica que daban integralidad al programa, se quedaron en el papel porque no se realizó ningún tipo de actividad para llevarlos a cabo.

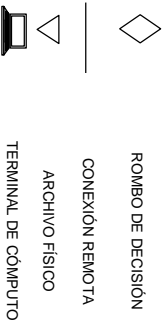
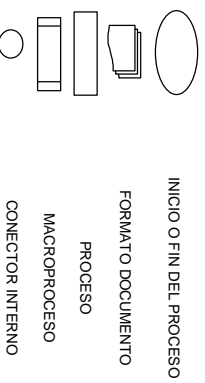
³⁰ Entrevista con Aracely Ramírez, Asesora FNG. Bogotá, 29 de Enero de 2004.

Gráfico 18:

DIAGRAMA DE ÁREAS - PROCESO BANCO AGRARIO Y FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS



CONVENCIONES:



2.1.5 Asistencia Técnica y Capacitación

El investigador Hugo López, basado en la encuesta nacional de hogares del DANE analizó la Cobertura de la capacitación técnica en el país, donde concluye que la capacitación de las jefas de hogar es inferior a la del conjunto de los trabajadores. Sobre las entidades que capacitan a las mujeres, el estudio presenta que las jefas de hogar pobres dependen de la oferta institucional especializada ya que no pueden acceder a los programas por sus propios medios⁴⁵. La Consejería tuvo en cuenta éste aspecto e incluyó una etapa de Capacitación para el Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar con el fin de suplir esa necesidad de la manera más adecuada.

¿Que servicios ofrece el programa?⁴⁶:

Formación integral de las mujeres

- Capacitación e identificación de proyectos y/o negocios rentables a través de Comités Regionales de apoyo.
- Asesoría y asistente técnica para la consecución del crédito.
- Capacitación en el área técnica para mejorar las habilidades productivas en el manejo de su negocio o empresa.
- Capacitación empresarial para el manejo financiero y técnico de los negocios y microempresas.
- Desarrollo personal y de autoestima.
- Seguimiento y evaluación de los proyectos.

Los anteriores ítems están incluidos en el folleto de presentación del Programa, como se puede observar, se les ofrece a las mujeres una buena oportunidad de desarrollo personal y empresarial a través de la capacitación. En ese momento, se constituía en factor clave de éxito, ya que se estaba entregando algo innovador a las beneficiarias del programa, significaba que no solamente se les estaría facilitando el acceso a recursos económicos sino que se les capacitaba en otras áreas productivamente complementarias.

Este componente debía ser desarrollado simultáneamente con el otorgamiento del crédito, sin embargo no se hizo en razón que el convenio con el SENA no se logró concretar. Como se había mencionado anteriormente, solamente hasta Enero de 2004 comenzó una etapa piloto de capacitación gracias a convenios realizados entre la Consejería, la OIT y Dansocial en los departamentos del Valle del Cauca, Cundinamarca y Tolima.

El programa de Apoyo Integral a Mujeres jefas de Hogar incluyó la capacitación para dar cumplimiento a las siguientes leyes y políticas nacionales:

⁴⁵ Memorias Dra. Esperanza González. Ex – Coordinadora Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.

⁴⁶ Folleto de presentación, Programa de apoyo integral a mujeres jefas de hogar.

- a) Según el artículo 54 de la Constitución Nacional “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran...”
- b) La Ley 119 de 1994 determinó que el SENA es la entidad encargada de impartir formación profesional integral para la incorporación y desarrollo de las personas en actividades que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.
- c) El artículo 4º de la Ley 119 de 1994, en sus numerales 7º y 9º estableció como una de las funciones del SENA “diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población...” al igual que la de “Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas ...”.

La falta de capacitación a las beneficiarias del programa se convirtió en un problema crítico que se identificó después de los desembolsos. Principalmente se dio el caso de la no concientización de las mujeres en lo que significa un crédito y las consecuencias que trae el no permanecer al día en las obligaciones con el Banco; cobros jurídicos y cobro de garantías al FNG se han efectuado en varias ciudades del país.

De forma similar a como ocurrió con la capacitación, no hubo entidad que prestara servicios de asistencia técnica a los proyectos urbanos; por ejemplo, en el caso rural, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de las UMATAS, logró asesorar a las mujeres beneficiarias del programa en la compra de insumos, materia prima, maquinaria y equipo adecuadas para el proyecto. En Bogotá se tuvo un acercamiento importante al proceso de asesoría técnica y seguimiento a través del Departamento Administrativo de Bienestar Social (DABS), entidad que con la ayuda de los Centros Operativos Locales (COL) se apropió del programa y logró, mediante visitas cada 2 meses, que se mejoraran las condiciones técnicas y administrativas de los negocios de las beneficiarias. Los resultados se ven en el comportamiento de cartera y en el incremento cualitativo de la calidad de vida de las mujeres que aprovecharon el programa.

Tabla 9: Comparación estado de cartera Colombia Vs. Bogotá

CLASIFICACIÓN ⁴⁷	COLOMBIA	BOGOTÁ
A	80%	92,6%
B,C,D,E	20%	7,4%

Fuente: Autores

⁴⁷ Los créditos del programa se clasifican tal como el sistema financiero Colombiano lo establece:
Categoría "A". Crédito normal: Créditos que presentan sus cuotas al día o vencimientos hasta 30 días, es decir su moratoria no supera un (1) mes;
Categoría "B". Crédito aceptable: Créditos que presentan vencimientos superiores a 31 días y hasta 60 días;
Categoría "C". Crédito deficiente: Créditos que presentan vencimientos superiores a 61 días y hasta 90 días;
Categoría "D". Crédito de difícil cobro: Créditos que presentan vencimientos desde 91 días y hasta 180 días;
Categoría "E". Crédito incobrable: Créditos que presentan vencimientos de más de 181 días.

Así mismo, las malas inversiones o la utilización del dinero en actividades diferentes a las inicialmente consignadas en los formularios de presentación de proyectos fueron causas frecuentes del fracaso de los proyectos productivos. Ejemplo de esto es el testimonio de la señora Floralba Pérez Yaiccate, residente en la ciudad de Leticia (Amazonas), quien luego de haber sido beneficiada con el programa y de recibir el crédito, no lo invirtió en su negocio sino que se volvió agiotista, es decir, prestaba el dinero para obtener cierto interés; desafortunadamente uno de sus clientes le pidió una alta suma de dinero (cifra no suministrada) y nunca se la pago, por lo tanto no pudo seguir cumpliendo con sus cuotas al Banco Agrario. Indagando sobre este hecho, la mujer manifestó que no tuvo conciencia de la importancia de realizar una buena inversión del crédito en su negocio de víveres, por el contrario vio la oportunidad de obtener ciertas ganancias como prestamista y comenzó a realizar dicha actividad, adicionalmente dijo que no supo a quien acudir al momento de necesitar asesoría.

Las mujeres han sentido considerablemente la ausencia de la etapa de Capacitación y Asistencia Técnica en el programa, tal como también lo manifestó en comunicación telefónica la señora Loyda Mariño Pinzón (Maicao, Guajira), quien indicó que el programa logró que su calidad de vida y la de su familia mejorara sustancialmente por el impacto que sintió en su empresa de textiles, pero que aun así, se sentía decepcionada por no haber recibido capacitación en los campos que le habían prometido, ya que esto hubiese traído mejores beneficios para ella tanto en el aspecto personal como laboral.

2.1.6 Seguimiento a los proyectos

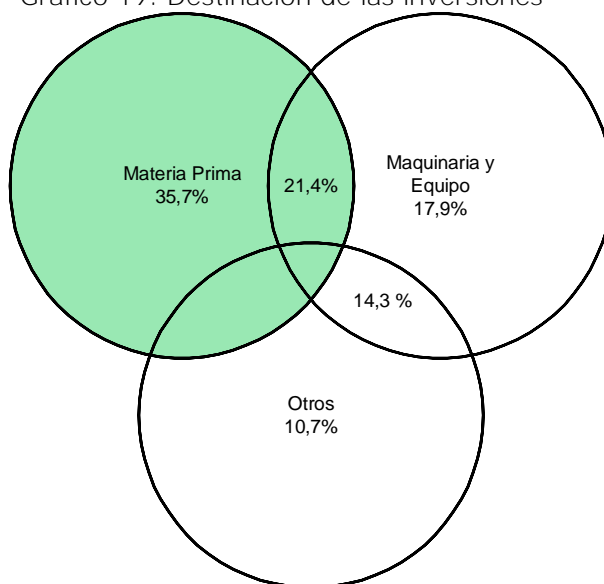
La etapa de seguimiento a los proyectos que fueron desembolsados, aunque fue estipulada como esencial dentro del desarrollo del programa, no se ejecutó. En un principio se acordó la contratación de diferentes ONG´s Regionales dedicadas a esta actividad, pero por la falta de recursos asignados al programa el proceso de contratación no comenzó. El objetivo fundamental de realizar seguimiento al desempeño de los proyectos que han sido beneficiados, se centra en conocer las principales necesidades, requerimientos y dificultades que atraviesan las microempresas receptoras de los recursos del programa, además de verificar el impacto social que tiene la capacitación y el desembolso en las mujeres beneficiarias. Así mismo, mediante la etapa de seguimiento se garantiza un proceso de mejoramiento continuo del programa, pues es una forma de medir el resultado de las acciones realizadas por las entidades responsables de las etapas anteriores. Por otra parte, el seguimiento busca verificar la inversión del crédito en lo inicialmente estipulado, así como el desempeño de la microempresa posterior al desembolso, el incremento de ingresos generado por la obtención del crédito, entre otros.

Como se enunció anteriormente, la etapa de seguimiento de los proyectos que han sido desembolsados por el Banco Agrario no se realizó formalmente. Son pocos los municipios en donde la entidad que apoya el programa desde el ámbito local realizó por sus propios medios el seguimiento a los proyectos. Uno de ellos es la ciudad de Bogotá, que mediante el Departamento Administrativo de Bienestar Social (DABS), contrató a Jorge Pachón,

profesional con amplia experiencia en esta área. Para el señor Pachón, en un programa con estas características “es indispensable el acompañamiento continuo a cada beneficiaria, más aún si el programa es auspiciado por una entidad estatal”⁴⁸.

Otro de los aspectos que busca contrarrestar la etapa de seguimiento, es la inversión del dinero desembolsado en necesidades diferentes a las del negocio. Por sus características socioeconómicas, la población que se está atendiendo tiende a desviar muy fácilmente el destino de los recursos obtenidos.

Gráfico 19: Destinación de las inversiones



Fuente: Autores

Según la encuesta realizada, la destinación de los recursos desembolsados fue en su mayoría para la compra de materia prima o insumos necesarios para la realización de un producto ó la compra de productos para su comercialización. Un 35,7% de las mujeres decidió invertir la totalidad del monto en este fin, mientras que el 21,4% invirtió en materias primas conjuntamente con la compra de maquinaria o equipo. Por otra parte, el 17,9% invirtió únicamente en maquinaria y equipos para la elaboración de sus productos, y el 14,3% realizó esta inversión conjuntamente con la destinación de parte de los recursos a atender necesidades personales. Por último, se observa que el 10,7% invirtió la totalidad de los recursos en fines diferentes a los comprendidos por el programa.

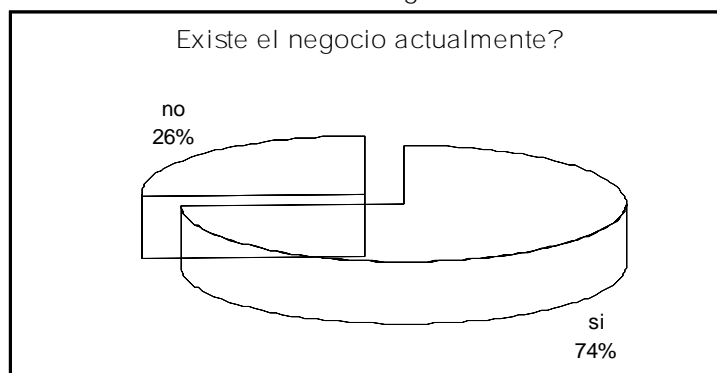
Con el fin de dar claridad a la posible destinación de los recursos, se presentan a continuación algunos casos encontrados en visitas de campo y entrevistas por vía telefónica: El primero de ellos hace referencia a una mujer que recibió el dinero en el

⁴⁸ Entrevista con Jorge Pachón, Asesor del Departamento Administrativo de Bienestar Social del Distrito. Bogotá, 30 de enero de 2004.

momento en que su padre padecía una enfermedad cuyo tratamiento es bastante costoso. Esta mujer residente en la ciudad de Tunja decidió destinar cerca de 700.000 pesos, de los casi \$2.000.000 recibidos, a atender la enfermedad de su familiar. Como es apenas lógico, luego de tomar esta decisión, no pudo cancelar las cuotas del crédito solicitado, su negocio tuvo que cerrarlo y en este momento su estado de cartera es "E". De la misma manera, se han detectado casos en que las mujeres le compran prendas de vestir a sus hijos con el crédito, disminuyendo así la posibilidad de ampliar o mejorar su negocio y por ende la de cancelar a tiempo las obligaciones adquiridas con el banco. Esto convierte de inmediato al crédito en uno de consumo, obstruyendo cualquier intención de beneficio sostenible en el tiempo para el negocio. Otro de los casos en los que se desvió el dinero recibido se presentó en la ciudad de Cali; una mujer que después de dos años de haber solicitado el crédito recibió el dinero, no lo pudo invertir en su negocio pues éste ya no funcionaba. Ella decidió recibir la plata y prestarla a un sobrino, propietario de un taller, quien hoy atiende la deuda.

La encuesta realizada para complementar este diagnóstico arrojó resultados preocupantes en este aspecto. El 26% de las encuestadas que en el momento de iniciación del programa contaban con un negocio, ya no lo poseen. Factores propios del sector informal, sumado a la alta movilidad de este tipo de población acrecientan el problema. A manera de conclusión, se hace necesario reducir sustancialmente el tiempo que las mujeres esperan para acceder a los recursos, así como se torna fundamental incluir una etapa de seguimiento permanente a la destinación de los mismos.

Gráfico 20: Existencia de los negocios



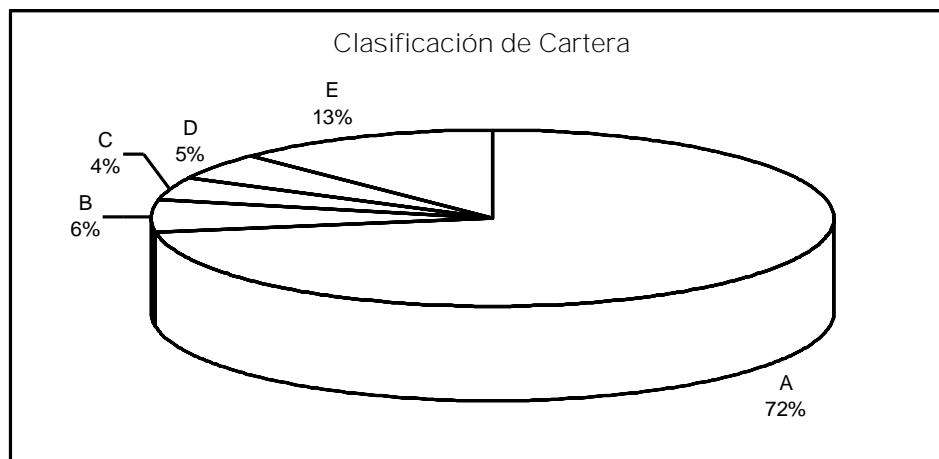
Fuente: Autores

Ante la demora en el trámite del programa para obtener el desembolso, muchos negocios cesan su actividad o inclusive las mujeres se dedican a buscar nuevas formas de ingresos. Por lo tanto, en estos casos, el impacto social y económico sobre las mujeres es bajo y lo que se les brinda, más que una oportunidad es una deuda.

Haciendo énfasis en el problema de cartera morosa que presenta el programa, se evidencia que son muchos los factores que inciden en este resultado. Aunque la mayoría

de ellos ya se han enunciado en este capítulo, se pretende resaltar que la existencia del seguimiento hubiera permitido detectarlos desde el mismo inicio del programa y no hasta el límite en que el 20% de las beneficiarias presenta cartera en estado de mora. En el siguiente gráfico se presenta el estado de cartera del programa a Marzo de 2004.

Gráfico 21:



Fuente: Autores⁴⁹

Esta distribución porcentual indica que el 28% de los créditos desembolsados por el programa se encuentran en mora, captando especial atención el 5% de los casos que se encuentran en clasificación D (Crédito de difícil cobro) y el 13% de los casos que se encuentran en clasificación E (Crédito incobrable)

Programas similares desarrollados en Colombia, con componentes de crédito, dirigidos al mismo tipo de población muestran el siguiente comportamiento de cartera:

Tabla 10: Comportamiento de Cartera en otras instituciones

Entidad	Cartera en Mora (Mayor a 30 días)
Corporación Mundial de la Mujer – Bogotá	2,46%
Fundación WWB – Cali	1,56%
Corporación Mundial de la Mujer – Medellín	1,4%
Fundación Mundo Mujer – Popayán	1,08%
Fundación Mundial de la Mujer – Bucaramanga	1,0%

Fuente: Autores⁵⁰

⁴⁹ A partir de información suministrada por la coordinación de programas especiales del Banco Agrario. Abril de 2004.

⁵⁰ A partir de información consultada en www.swwb.org. Web site del Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer)

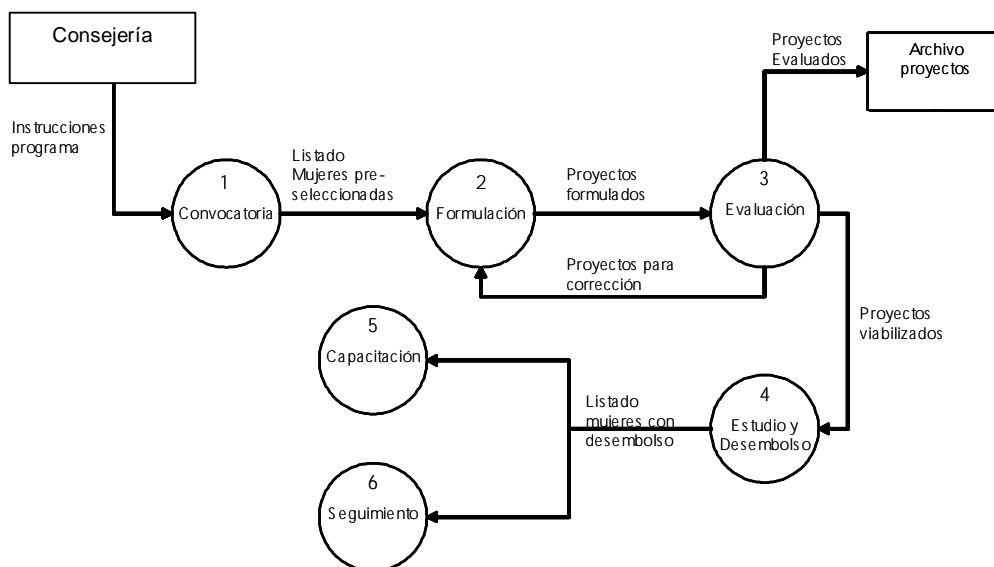
A partir de las cifras consignadas en la tabla 10 se puede concluir que el comportamiento de cartera de programas enfocados a mujeres de bajos recursos económicos puede ser exitoso, siempre y cuando se tengan en cuenta componentes de capacitación y acompañamiento. Las entidades analizadas en la tabla 10, están adscritas al Women's World Banking, líder mundial en microcrédito para mujeres.

Por último, es importante resaltar que el cumplimiento en la cartera no es lo único que busca el diseño de una etapa de seguimiento posterior al desembolso. También pretende medir el impacto social del programa y la evolución de los negocios a través de la obtención tanto del crédito como de conocimientos empresariales y sociales mediante la capacitación. Al no haber seguimiento no se puede evaluar el impacto social del programa, aunque es importante destacar que en algunos casos las mujeres manifiestan su independencia económica y su cambio de actitud ante la familia, la vida y la sociedad gracias a su vinculación con el programa.

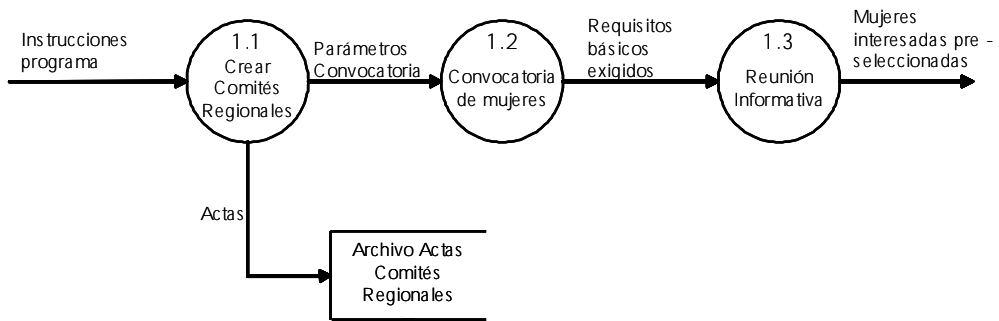
En este punto es importante analizar como fluye la información a través de cada una de las actividades que conforman las etapas del programa, por lo tanto, se elaboró el siguiente diagrama de flujo de información con el fin de clarificar sobre cuáles son los datos y procesos que vinculan las entidades participantes en el programa:

Gráfico 22:

DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN PARA EL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A MUJERES JEFAS DE HOGAR



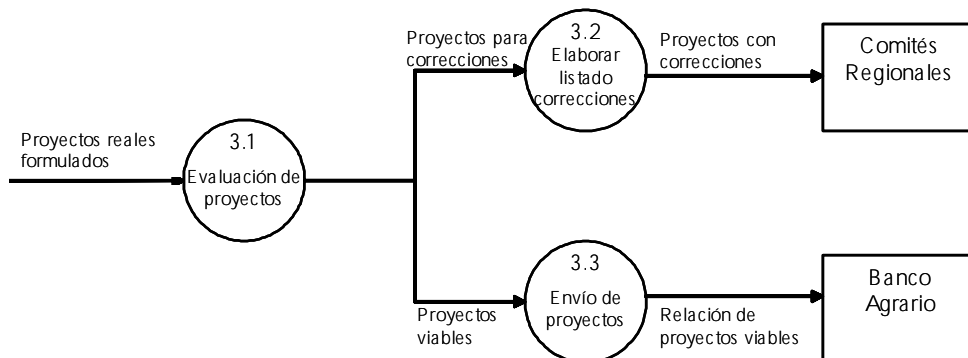
1. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE CONVOCATORIA



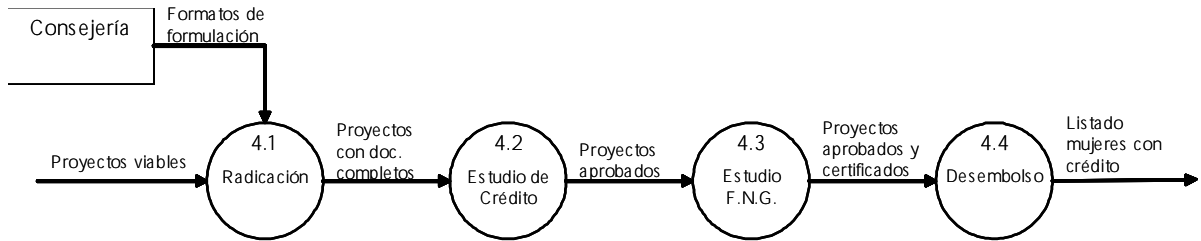
2. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS



3. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS



4. DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN PARA EL PROCESO DE ESTUDIO Y DESMBOLSO DEL CRÉDITO

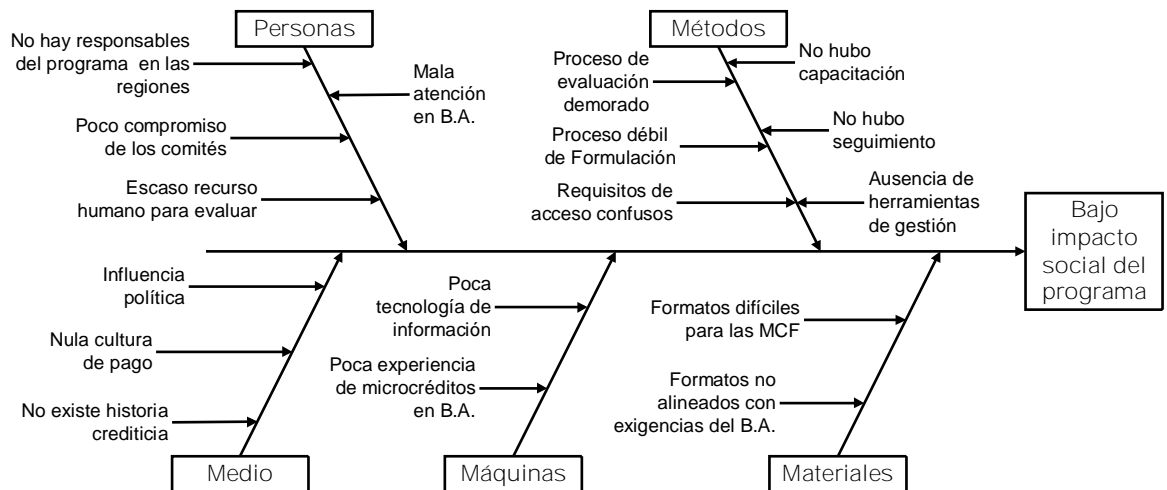


Los diagramas de flujo de información correspondientes a las etapas de capacitación y seguimiento no se elaboraron, ya que en el programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar no se llevaron a cabo a pesar de estar estipuladas.

2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA

La herramienta inicial de análisis estratégico del programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar es el diagrama Espina de Pescado, instrumento desarrollado por el japonés Kaoru Ishikawa en 1943⁵¹. El diagrama es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, adicionalmente, por su naturaleza gráfica permite organizar gran cantidad de información sobre los problemas detectados y sus posibles causas. El gráfico 23 muestra el diagrama Espina de pescado del programa.

Gráfico 23: Diagrama Espina de Pescado



Fuente: Autores

⁵¹ SOCIEDAD LATINOAMERICANA PARA LA CALIDAD, Diagrama de Causa – Efecto. 2000.

2.2.1 Análisis Interno

Un aspecto fundamental en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es la evaluación de los problemas, dificultades y logros encontrados en un proceso. A partir del diagnóstico realizado en este capítulo, es prioridad conocer el desempeño interno del “Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar”. Para ello se utilizó la metodología del P.C.I (Perfil de Capacidad interna); éste es un medio cualitativo que permite evaluar fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo⁵². Es una manera de reunir las conclusiones del diagnóstico del Programa involucrando todos los factores que han podido afectar su desempeño a través del tiempo que lleva funcionando.

El análisis PCI del programa explora 5 capacidades consideradas fundamentales al momento de identificar los aspectos claves de desempeño interno, desde el punto de vista del trabajo realizado en la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM); éstas son: Capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. El paso siguiente es componer cada una de estas capacidades con una serie de factores establecidos a partir de una lluvia de ideas y de los resultados del diagnóstico previo, los cuales caracterizan el trabajo en cada una de las áreas fundamentales del programa.

Posteriormente se establece si es una fortaleza o una debilidad en el programa y el impacto en el desarrollo del proceso que tiene según la escala establecida (alto – medio – bajo). Al finalizar el proceso de calificación del impacto, se consigna en una tabla general el resultado según el criterio propio y la valoración que se le da a las consecuencias que trae sobre el objetivo del programa.

Por otra parte, es pertinente indicar que para la elaboración del siguiente análisis se tomó como base la identificación de los factores determinantes para el desarrollo del programa por parte de la CPEM, de tal manera que se obtiene un análisis realizado de manera conjunta y participativa.

Análisis P.C.I.

La siguiente tabla estudia la capacidad directiva del Programa de Apoyo integral a mujeres jefas de hogar, se encuentra que las debilidades encontradas son las que mayor impacto tienen en el desempeño del mismo, por ejemplo, el Programa ha iniciado procesos de rediseño sólo después de que la situación de cartera se ha tornado crítica y cuando el DAPR (Departamento Administrativo de la Presidencia de la República) ha anunciado que el presupuesto puede comprometerse, es decir, la respuesta a condiciones cambiantes ha sido muy lenta. Los resultados totales pueden verse en la siguiente tabla:

⁵²SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica: Planeación y gestión – teoría y metodología. Quina edición, Bogotá 1997.

Tabla 11: Análisis Capacidad directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Responsabilidad Social	X							X	
2. Uso de planes estratégicos.					X			X	
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.				X			X		
4. Comunicación y control gerencial.				X			X		
5. Habilidad para atraer y retener personal altamente creativo.		X						X	
6. Evaluación de gestión.				X			X		
7. Cumplimiento de políticas gubernamentales.	X						X		
8. Establecimiento de políticas y procedimientos del programa.		X							X

Fuente: Autores.

La ausencia de mecanismos de medición de la gestión no permite concentrarse en la mejora de los procesos, puesto que no se cuenta con cifras que muestren el verdadero desempeño de las instituciones y personas involucradas en el proceso. Sobresalen factores como la responsabilidad social de las dirigentes del programa, la capacidad de la gente que trabaja en la Consejería y su compromiso con las políticas definidas por el gobierno nacional en el aspecto de género.

El análisis de la Capacidad tecnológica como parte del perfil interno del programa muestra que las funciones que realiza internamente la Consejería pueden ser consideradas como una fortaleza aunque de impacto medio, puesto que el programa como tal es el resultado de estudios, tanto productivos como de género, realizados por sus departamentos y por la buena comunicación existente entre ellos, esto a pesar de que hasta ahora comienzan una actualización tecnológica en sus instalaciones y que no todos sus funcionarios cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones.

El programa como tal presenta deficiencias en el aspecto tecnológico por la poca sistematización de los procesos, esto dificulta la comunicación con entidades externas y aumenta los tiempos de realización de las actividades operativas, por lo tanto el impacto sobre el programa es alto.

Tabla 12: Análisis Capacidad tecnológica.

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de Innovación					X			X	
2. Nivel De tecnología utilizado en el programa				X				X	
3. Efectividad de las comunicaciones en el programa.				X			X		
4. Nivel de coordinación e integración con otras áreas de la Consejería	X						X		
5. Nivel de coordinación e integración con otras entidades participantes.				X			X		
6. Manejo De la información				X			X		

Fuente: Autores

La Capacidad del Talento humano es una fortaleza desde el punto de vista de las virtudes profesionales del personal de la Consejería y experiencia en el sector, puesto que pueden poner en práctica sus conocimientos para el buen desarrollo del programa. A su vez, la capacidad de los funcionarios de los comités regionales se presenta como debilidad, fundamentalmente por los diversos casos que se han presentado en todo el país, en donde los Comités, parte fundamental del programa, no han respondido de la mejor manera al reto planteado; esto se debe a razones como la falta de sentido de pertenencia hacia el programa, los objetivos que persigue, y principalmente al hecho de no existir mecanismos de control y medición de desempeño. El factor humano ha sido uno de los aspectos que más fallas ha presentado a lo largo del programa. Los resultados se consignan en la tabla 13:

Tabla 13: Análisis Capacidad del talento humano

Capacidad del t. humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico	X						X		
2. Experiencia social		X						X	
3. Sentido de pertenencia.				X			X		
4. Motivación del personal Consejería	X								X
5. Motivación del personal de los Comités Regionales				X			X		
6. Motivación del personal otras entidades					X		X		
7. Índices desempeño				X			C	X	

Tabla 14: Análisis de capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad del programa, fuerza.				X			X		
2. Satisfacción de las beneficiarias		X					X		
3. Seguimiento al proceso				X			X		
4. Capacitación de beneficiarias				X			X		
5. Asesoría pos-crédito				X			X		
6. Apoyo de gobiernos departamentales y municipales				X			X		
7. Divulgación del programa	X						X		
8. Análisis productividad regional				X				X	
9. Alianzas estratégicas	X							X	
10. Proyectos asociativos				X				X	
11. Cubrimiento Geográfico	X						X		

Fuente: Autores

La Capacidad competitiva es una de las más críticas dentro del proceso interno y que influye mas en los inconvenientes que se han presentado a lo largo del tiempo. La posibilidad de llegar a 30 departamentos del país con mecanismos de divulgación tan efectivos como los que se tuvieron en cuenta en los dos ciclos del programa le otorgan un cubrimiento geográfico importante, adicionalmente, la alianzas con entidades como la OIT y Dansocial en el ámbito privado, y del SENA, FNG y Banco Agrario en el público, entregan un componente de credibilidad al programa; por estas razones son consideradas fortalezas de alto impacto.

Así mismo, muchas razones también le restan capacidad competitiva interna al programa, como lo es el hecho de no haber cumplido con los compromisos iniciales de Capacitación, seguimiento y asesoría poscrédito. Como consecuencia directa se identificó la reducción en la calidad del programa, la crítica situación de cartera y la disminución en su impacto social. Otra debilidad es la no identificación previa de las fortalezas productivas regionales. En un principio se estipuló este aspecto como criterio de adjudicación de créditos, pero los comités regionales no lo tuvieron en cuenta

Cabe resaltar que a pesar de todos los inconvenientes presentados en el proceso, las mujeres que resultaron beneficiarias del programa han manifestado que se encuentran satisfechas, ya que han logrado propiciar procesos de empoderamiento a nivel personal, familiar, empresarial y grupal, han obtenido espacios en la comunidad y han iniciado procesos de toma de decisiones sobre inversiones en sus negocios.

Tabla 15: Análisis de Capacidad financiera

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capital disponible	X						X		
2. Rentabilidad del programa. ROI				X				X	
3. Control gerencial		X						X	
4. Estabilidad de costos		X							X
5. Manejo de cartera				X			X		

Fuente: Autores

La Capacidad financiera es bien vista desde la disponibilidad de recursos, ya que el programa cuenta con un presupuesto de \$12.500 millones, que a la fecha ha sido ejecutado en un 33,2%, esto se constituye en un factor de alto impacto, ya que al ser montos pequeños los que se prestan a las mujeres, dicho capital abarcaría una población amplia. El manejo de cartera es un aspecto crítico como ya se ha venido explicando a lo largo del diagnóstico. Cabe resaltar que el programa es de carácter social y va dirigido a población vulnerable, por ésta razón ha sido hasta cierto punto permisivo en el aspecto financiero, aunque detecta como prioridad para su continuación la recuperación de cartera.

A partir de los resultados obtenidos en la calificación de capacidades según el impacto que tienen sobre el programa se llega a un primer acercamiento del aspecto interno del programa, esos resultados se consignan en la siguiente tabla:

Tabla 16: Análisis de Capacidad interna.

CAPACIDAD	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA	X						X		
COMPETITIVA	X						X		
FINANCIERA					X			X	
TECNOLÓGICA	X							X	
TALENTO HUMANO	X						X		

Fuente: Autores

2.2.2. ANÁLISIS EXTERNO

Es indispensable conocer el medio en el que se mueve una organización, y en este caso, el contexto del Programa de mujeres cabeza de familia, ya que esto constituye un factor determinante para el éxito o fracaso del mismo. Para analizar éste aspecto, se recurre a la metodología POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio). Dicha metodología tiene un componente similar al del PCI, porque las capacidades y los factores se identifican de la misma manera. El análisis externo es el siguiente:

Análisis P.O.A.M

Se definen los factores Económicos, Sociales, competitivos y políticos como objeto de estudio en cuanto a las oportunidades y amenazas que representan, y por su influencia en el desempeño del programa. Los resultados y su impacto:

Tabla 17: Capacidad externa

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Presupuesto Nacional	X						X		
Cultura de no pago de los Colombianos				X			X		
Desarrollo económico Colombiano – Expectativas de crecimiento		X					X		
Política laboral			X						X
Banco Agrario	X						X		
Fondo Nacional de Garantías	X						X		

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
POLÍTICOS									
Renovación de la Clase dirigente		X						X	
Credibilidad de instituciones del estado				X			X		
Políticas definidas sobre género	X							X	
Responsabilidad pública de las entidades involucradas.			X					X	
Intereses políticos en las regiones				X			X		
Ley Mujer Cabeza de familia (Ley 82 de 1.993)	X						X		
SOCIALES									
Discriminación de género				X			X		
Índices de desempleo		X					X		
Política de seguridad democrática					X			X	
Desplazamiento				X			X		
Situación de orden público				X			X		
Cobertura en Educación		X						X	
COMPETITIVOS									
Alianzas estratégicas	X						X		
Sector financiero		X					X		
Inversión extranjera	X						X		
Compromiso social colombiano		X						X	

Fuente: Autores

El factor económico se constituye en una oportunidad para el programa, puesto que cuenta con el respaldo del DAPR y su presupuesto, adicionalmente cuenta con la garantía que expide el FNG sobre el 60% del crédito otorgado. Una amenaza que debe ser tratada en las capacitaciones que se les da a las mujeres es la de la cultura del no pago prevaleciente entre la población Colombiana, y mas en esta considerada vulnerable, la cual tuvo expectativas con el programa de estar recibiendo un subsidio por parte del gobierno mas no conocía las implicaciones de enfrentarse a un crédito con una institución financiera.

Los factores políticos muestran claridad en las labores que el gobierno nacional ha venido desarrollando a través del tiempo, la ley 82 de 1993, la creación de la Consejería Presidencial para la equidad de la Mujer, y la formulación de políticas claras en este sentido lo demuestran. Desafortunadamente, el programa se ha visto afectado por intereses políticos en varias regiones del país, en donde han intercambiado cupos en el programa por votos, esto ha influido en la calidad de las mujeres preseleccionadas y por ende en el bajo resultado obtenido.

El aspecto social se caracteriza principalmente por la influencia de la situación de conflicto que vive Colombia, el desplazamiento ha hecho que las beneficiarias de varias regiones del país hayan abandonado sus negocios para salvaguardar sus vidas y la de sus familias. Esto influye en el programa por dos razones, en unas regiones la demanda de créditos

aumenta por la necesidad de fortalecer actividades productivas, mientras que en otras la situación de cartera se complica porque se dejan de realizar los pagos. Se tomo en cuenta la política de Seguridad democrática del gobierno Uribe por el hecho de que cabe la posibilidad que los recursos destinados para la mujer se comprometan en la defensa de la seguridad nacional.

El aspecto competitivo es importante porque se cuenta con alianzas estratégicas con entidades externas, existe apoyo de la comunidad internacional, compromiso por parte del gobierno y sociedad civil colombiana de sacar adelante proyectos con alto impacto social.

El resultado del POAM es el siguiente:

Tabla 18: Resultados análisis Capacidad Externa.

	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
ECONÓMICOS				X			X		
POLÍTICOS	X						X		
SOCIALES	X							X	
COMPETITIVOS				X			X		

Fuente: Autores.

2.2.3 MATRIZ DOFA

Con base en los resultados del PCI y del POAM se obtienen los resultados cualitativos del diagnóstico del Programa de apoyo integral a Mujeres jefas de hogar, y es el punto de partida para realizar la matriz DOFA que se muestra a continuación:

Tabla 19: Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> No compromiso de los comités regionales. No comunicación entre los participantes. Ausencia de doliente comprometido en los comités regionales. No visitas pre y poscrédito. No seguimiento No capacitación No acompañamiento Desconocimiento del programa por parte de directores de oficina de Banco Agrario. No capacitación en manejo de crédito. Expectativas no cumplidas a las mujeres. Ausencia de indicadores de gestión. Mecanismos deficientes de preselección. No estudio sectorial. Tecnología utilizada en los procesos internos del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento masivo del programa. Aprendizaje y aplicación de correctivos de etapas anteriores. Estudiantes evaluadores. Proceso de convocatoria exitoso. Garantías del FNG. OIT, Dansocial como entes capacitadores. Experiencia en el campo de acción. Responsabilidad social. Nivel académico y profesional del personal directivo del programa. Cubrimiento geográfico. Beneficiarias satisfechas con los resultados obtenidos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones claras del programa. • Entidades comprometidas con el desarrollo social del país. • Conocimiento de actividad empresarial por parte de las entidades involucradas en el programa. • Políticas claras en el aspecto de género. • Talento humano importante. • Conocimiento de necesidades de género. • Inversión extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses políticos en la selección de beneficiarias. • Cultura de no pago de los colombianos. • Tiempo que dura todo el proceso. • Falta de control sobre los procesos. • Situación de orden público. • Vencimiento de términos de la documentación. • Cartera alta e inmanejable. • Fortaleza departamental y no municipal. (Limitaciones de desplazamiento)

Fuente: Autores.

La matriz DOFA recoge el análisis de los aspectos más importantes encontrados a través del diagnóstico del capítulo. A partir de ella se desarrollará la propuesta, buscando fortalecer las debilidades y contrarrestar las amenazas que el medio externo le presenta al programa. Así mismo se busca rescatar las fortalezas del programa y aprovechar las oportunidades que el medio externo le ofrece. Los capítulos siguientes se enfocan en dichas propuestas de mejoramiento.

2.3 CÁLCULO DE TIEMPOS DEL PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A MUJERES JEFAS DE HOGAR

Los tiempos asignados a cada una de las actividades que componen el Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar son producto de las apreciaciones de los encargados del mismo en cada una de las entidades participantes, de los registros que sobre el proceso se encuentran en la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer y de las entrevistas con las mujeres beneficiarias. En la siguiente tabla se relacionan los tiempos que fueron empleados por actividad. Se puede analizar que los procesos críticos desde el punto de vista tiempo fueron la evaluación de proyectos por parte de la CPEM, el estudio de crédito en el Banco, la formulación de proyectos y el estudio de garantías del FNG, puesto que estos 4 procesos comprenden el 71,71% del tiempo total del programa. En condiciones normales, el Fondo Nacional de Garantías tarda una semana en expedir el certificado, el Banco Agrario estudia y desembolsa un crédito en 12 días, y máximo en 23 si se cuenta con garantías automáticas; por tanto se puede ver que la situación que se presentó en el programa era totalmente anormal.

Tabla 20: Tiempo empleado en el Programa AIMJH

Actividad	Tiempo (d)	Porcentaje	Acumulado
CPEM evalúa proyectos	60	23,90%	23,90%
Estudio de crédito en Banco Agrario	60	23,90%	47,81%
Formulación de proyectos por parte de las mujeres	30	11,95%	59,76%
Estudio de garantías en FNG	30	11,95%	71,71%
Gobernaciones y alcaldías conforman comités	15	5,98%	77,69%
Convocar mujeres a reunión explicativa	15	5,98%	83,67%
Comités preseleccionan proyectos	15	5,98%	89,64%
Desembolso del crédito.	5	1,99%	91,63%
Enviar carta a gobernaciones y alcaldías	3	1,20%	92,83%
Comités envían proyectos para evaluación de la CPEM	3	1,20%	94,02%
CPEM envía listados de proyectos viables a comités	3	1,20%	95,22%
CPEM o Comités radican proyectos en Banco Agrario	3	1,20%	96,41%
Envío documentos a FNG	3	1,20%	97,61%
Envío de certificados a Banco Agrario	3	1,20%	98,80%
Consejería presidencial capacita a los miembros del comité	2	0,80%	99,60%
Reunión informativa, entrega de formularios	1	0,40%	100,00%

Fuente: Autores

En promedio, se necesitaron 251 días para completar el proceso, lo que corresponde a 8,4 meses de trabajo. Es importante aclarar que se dio el caso en que el proceso no era continuo, por lo tanto el tiempo fue aún mayor. En el diagrama de bloques del gráfico 24 se ve cada una de las actividades principales con el tiempo que en promedio se utilizó para llevarla a cabo. Para controlar el tiempo que transcurre a través de las etapas se utiliza la nomenclatura de los tiempos acumulados en donde:

A / B/ C: Representan los tiempos involucrados en la actividad

A: Representa el tiempo acumulado de la actividad anterior. Se le conoce como iniciación primera.

B: Representa la duración de la actividad

C: Representa la suma del tiempo acumulado y el de la actividad. Se le conoce como terminación primera.

Este análisis de tiempos brinda elementos importantes que se deben tener en cuenta para la posterior formulación de propuestas, ya que uno de los factores que afectaron el normal funcionamiento del programa y su posible éxito en sociedad fue el largo tiempo que tardó el proceso; por tanto ésta será una de las áreas que se atacarán con las propuestas.

Resumen

En el presente capítulo se realizó el diagnóstico a todos los Macroprocesos del programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar 2000 – 2004; tanto a los que se ejecutaron (Convocatoria, Promoción y Divulgación; Preselección de proyectos, capacitación en la formulación y remisión a Consejería; Recepción, Estudio, Registro y Viabilización, y el Estudio y Desembolso del crédito), como los que no se pusieron en marcha (Asistencia técnica, seguimiento y acompañamiento). Se utilizó como herramienta de levantamiento de información el análisis de fuentes secundarias, las entrevistas directas tanto con las mujeres beneficiarias del programa como con expertos vinculados a las entidades participantes del mismo, y una encuesta mediante cuestionario a las mujeres que presentaron sus proyectos a consideración de la CPEM.

A partir de la información obtenida y el análisis realizado a los procesos se procedió a la realización del análisis estratégico del programa, el cual se llevo a cabo utilizando la metodología del PCI y POAM que da como resultado la Matriz DOFA, ésta recoge los principales factores de éxito de todo el programa sobre los que se basan los capítulos propositivos del presente proyecto. Los diagramas utilizados a través del capítulo permiten analizar la información actual de una manera mucho mas clara y estructurada, razón por la cual se presentarán como referencia en la composición de los nuevos procesos propuestos.

Gráfico 24: PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A MUJERES JEFAS DE HOGAR 2000 - 2004
 DIAGRAMA DE BLOQUES - ASIGNACION DE TIEMPOS POR ACTIVIDAD

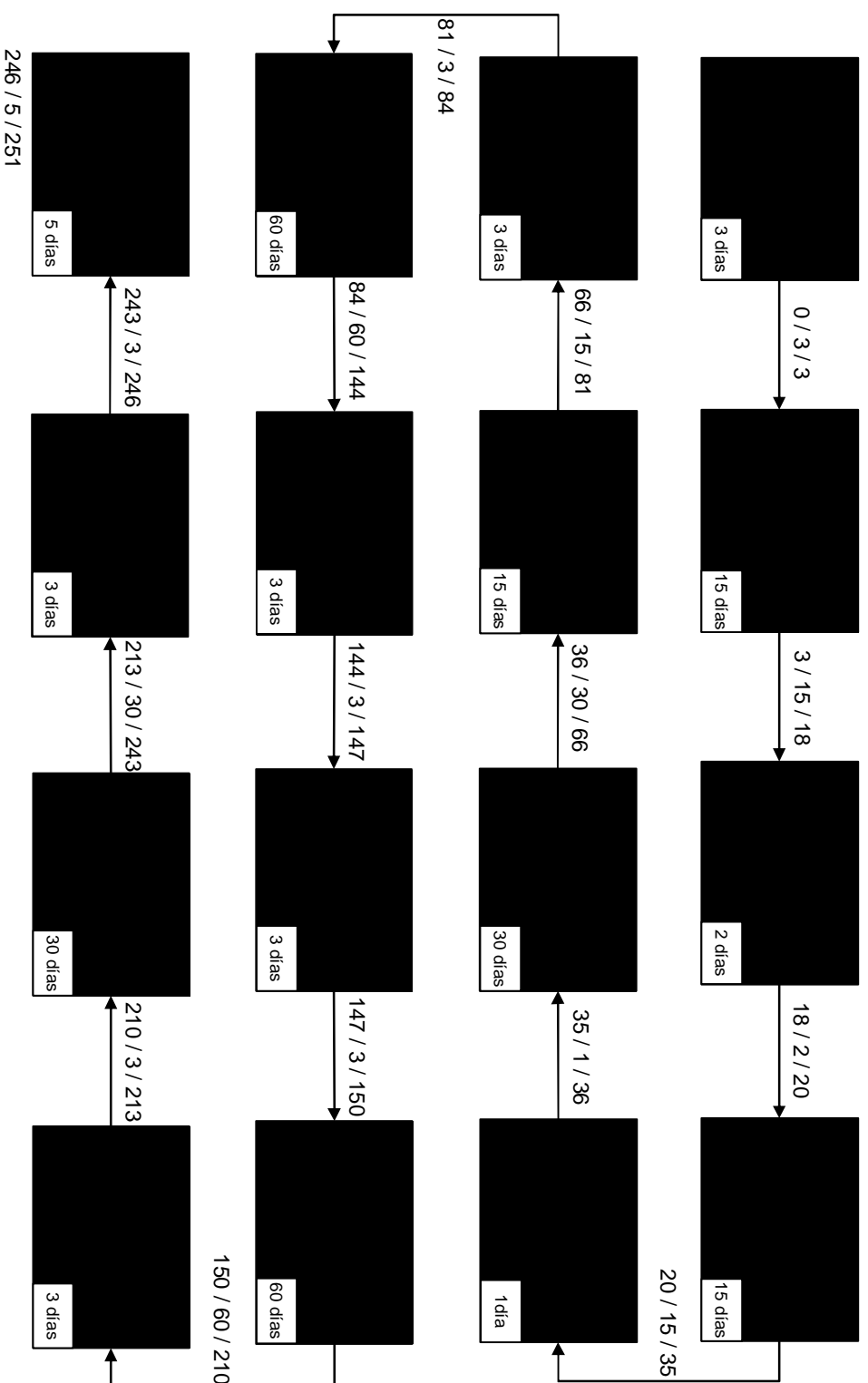
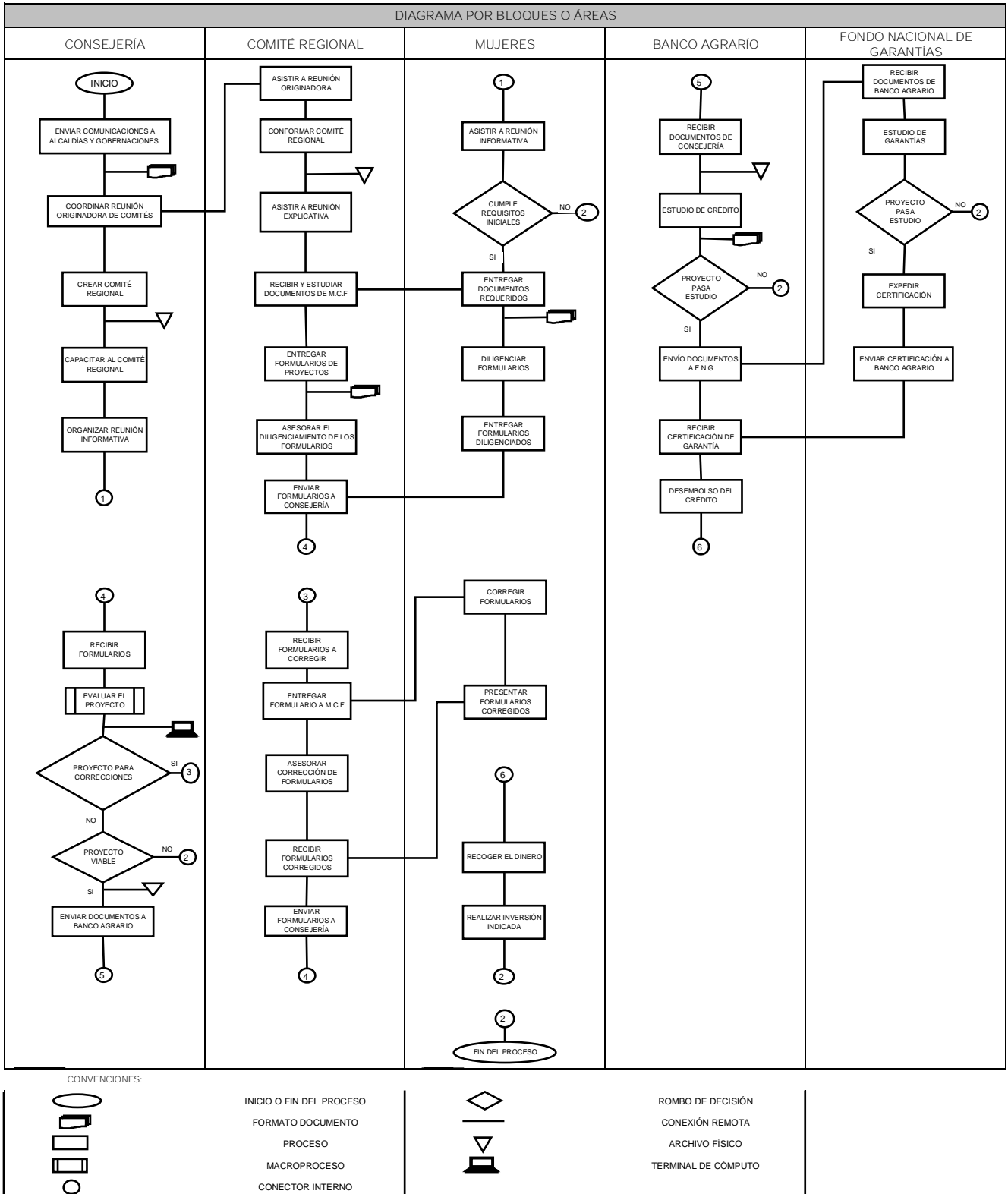


Gráfico 25:



3. PROCESOS PROPUESTOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA

INTRODUCCIÓN

Este capítulo incluye las propuestas planteadas por los autores para el mejoramiento de las etapas de preselección y formulación de los proyectos presentados por las mujeres cabeza de familia del territorio nacional a la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM). Actualmente, esta presentación de proyectos se realiza a través de los Comités Regionales, entes encargados de la ejecución operativa del programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar en cada departamento o municipio, lo que representa diversas formas y criterios aplicados a la preselección y formulación de proyectos, como se vio en el capítulo anterior.

Por otra parte, plantea una alternativa para la evaluación de los proyectos a través de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en cada departamento, recogiendo las ideas del Comité Técnico Nacional del nuevo Programa Mujer Cabeza de Familia microempresaria, conformado por representantes de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, El Banco Agrario, El Fondo Nacional de Garantías y El Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural.

Las propuestas consignadas en este capítulo buscan estandarizar los procesos de las etapas anteriormente mencionadas con el fin de disminuir los reprocesos del programa, la inequidad en la evaluación y el tiempo de los trámites necesarios anteriores a la aprobación del crédito.

Por último, se presentan sugerencias para el mejor desempeño de las entidades encargadas de las etapas de Convocatoria, promoción y divulgación; presentación del proyecto a la entidad financiera; y aprobación final del desembolso. La ejecución o desarrollo de estas sugerencias depende exclusivamente de la voluntad de las instituciones responsables de cada uno de los procesos.

3.1 PRESELECCIÓN DE PROYECTOS

La preselección de los proyectos es una etapa en la que los miembros del Comité Regional deben estudiar los proyectos presentados, evaluando el cumplimiento a cabalidad de los requisitos básicos exigidos para el acceso al programa:

- Ser mujer cabeza de familia. (Según lo establecido en la Ley 82 de 1993).
- Pertenecer a estrato 1 o 2.
- Contar con un negocio o microempresa con al menos un año de funcionamiento.

La tabla 21 describe la forma propuesta de verificación de los requisitos, comparándola con la manera como hasta el momento se ha llevado a cabo el proceso:

Tabla 21: Proceso actual y propuesto para preselección de proyectos.

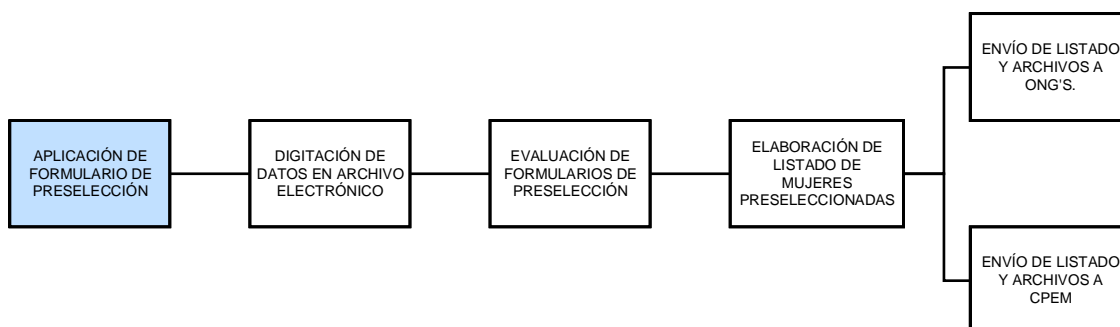
Proceso para Preselección de proyectos actual	Proceso para Preselección de proyectos propuesto
<p>En el proceso actual, la preselección de proyectos comienza cuando se entrega el formulario de presentación del proyecto totalmente diligenciado. Es decir, la mujer debe diligenciar los formularios de costos, registro, descripción del proyecto, etc, para que posteriormente se evalúen los requisitos básicos. Lo anterior significa desgaste para el Comité Regional, pues debe capacitar a las mujeres en la formulación del proyecto para después detectar que en algunos casos no se cumplía con los requisitos básicos, especialmente el de ser Mujer Cabeza de Familia (MCF). En etapas posteriores a la preselección, se detectó que el 6.5% de las mujeres no es MCF. Así mismo, en un número no determinado, se detectó posteriormente a la formulación, la presentación de algunos proyectos en los que la microempresa no existe.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de un formulario de preselección a las mujeres interesadas, donde se incluye información personal, social y del negocio. El formulario está diseñado para detectar inconsistencias en el cumplimiento de los requisitos básicos de acceso al programa. 2. Digitación en un archivo electrónico por departamento de los datos consignados en el formulario. 3. Evaluación de los formularios de preselección, de acuerdo a la metodología indicada. 4. Elaboración listado de mujeres preseleccionadas. 5. Remisión de archivos a CPEM y proyectos preseleccionados a ONG´s respectivas.

Fuente: Autores

El siguiente diagrama de bloques muestra el proceso de preselección de proyectos propuesto de acuerdo con la secuencia de las actividades que los componen:

Gráfico 26:

DIAGRAMA DE BLOQUES PROCESO DE PRESELECCIÓN PROPUESTO



Fuente: Autores

Con el fin de facilitar el desarrollo del proceso propuesto, y facilitar la implementación de este nuevo esquema de preselección, se elaboraron: el formulario de preselección con su correspondiente instructivo de evaluación y diligenciamiento; y la plantilla en archivo electrónico para la digitación de los datos del formulario de preselección (Se encuentra en el CD Anexo). A continuación se hace una breve explicación del proceso de elaboración de cada uno de ellos:

- Formulario para la Preselección de proyectos: (Ver Anexo 6) Para la elaboración del formulario de preselección de proyectos, se tuvo en cuenta primordialmente la información de carácter social requerida por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM). Esta información hace referencia a las características sociales y económicas de las mujeres que intentan acceder al programa, y es utilizada con fines investigativos por parte de los funcionarios de la Consejería.

Anteriormente, la CPEM obtenía esta información en los formularios incluidos dentro de la presentación del proyecto en etapas posteriores. Con la aplicación de esta encuesta, previa al proceso de formulación del proyecto, se pretende obtener la información del total de mujeres que intentan acceder al programa, para así contar con un universo más amplio de información, factor determinante para la elaboración de investigaciones a este tipo de población.

Por otra parte, el objetivo primordial de esta encuesta es verificar en primera instancia el cumplimiento de los requisitos básicos exigidos por el programa. Por lo tanto, las preguntas fueron diseñadas para que quien lo diligencie sea coherente en el momento de responder a las mismas.

- Manual para la validación del formulario: (Ver Anexo 6) Con el fin de facilitar la comprensión del formulario elaborado como propuesta, se realizó un manual de validación. Con este manual, el evaluador encargado de la preselección verifica de manera sencilla el cumplimiento de los requisitos básicos del programa.
- Archivo electrónico de mujeres cabeza de familia vinculadas al programa: (Ver CD Anexo) En un archivo electrónico elaborado en el programa Excel, se dispuso a manera de base de datos, la información consignada por las mujeres en el formulario. El archivo está diseñado de tal manera que todos los campos del formulario o encuesta sean sujetos de análisis estadístico. Por otra parte, verifica de manera automática a través de funciones lógicas, el cumplimiento de los requisitos básicos exigidos por el programa (Ver gráfico 27). De tal manera, con la inclusión de la información por parte de un digitador, se puede aprobar o rechazar una solicitud automáticamente. Es pertinente resaltar que el resultado final de la evaluación está sujeto a verificación del evaluador.

Gráfico 27: Archivo Excel, Validación etapa de preselección.

Es MCF	Ubicación del negocio		Estado Civil	No. De personas que dependen económicamente	Posee negocio	Actividad Productiva	Evaluación a la duración del		Evaluación a ser MCF	Concepto final de preselección
	En la casa?	Dirección del Negocio					Primer filtro	Segundo filtro		
si	si	Calle 22 # 45 - 34	separada	4	si	Alimentos	ok	rechazado	aprobado 3er requisito	Aprobado
si	no	Cr 5 # 98 - 09	viuda	más	si	Textiles	ok	ok	rechazado	rechazado

Fuente: Autores

De la misma manera, el archivo permite a la Consejería actuar como ente regulador y verificador del proceso, pues todos los Comités Regionales deben enviar a esta entidad los archivos por vía electrónica. Así se reduce en gran parte los problemas de inequidad en la preselección y la asignación de cupos de manera sesgada. Por último, el archivo permite realizar un listado con las mujeres que han sido preseleccionadas, y evidenciar los requisitos no cumplidos por las no seleccionadas.

Este archivo debe ser enviado por los comités a las ONG´s que iniciarán el proceso de formulación y evaluación de proyectos, así como también a la Consejería con el fin de que esta entidad ejerza control sobre el proceso.

3.2 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La Formulación de Proyectos es una etapa que en el programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar realizan las mujeres preseleccionadas con asesoría de los Comités Regionales, a partir de 4 formularios diseñados por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (ver Anexo 3A). Como se evidenció en el diagnóstico del Programa, fue una etapa crítica por cuenta del trabajo deficiente que los Comités realizaron y por la complejidad de la información que las mujeres debían consignar allí, dadas sus limitaciones educativas.

Para el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria 2004 – 2006 se propone el siguiente proceso:

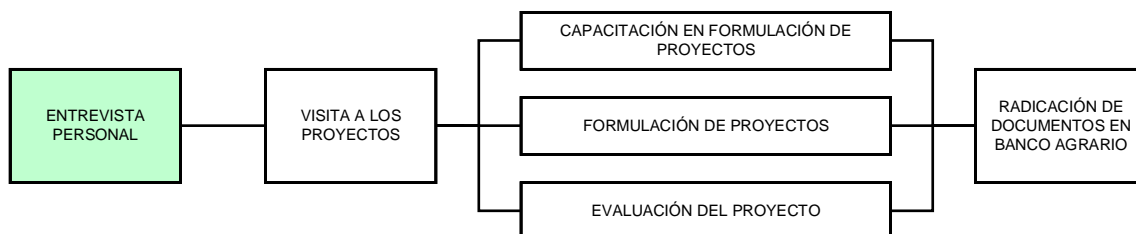
Tabla 22: Proceso actual y propuesto para Formulación y Evaluación de Proyectos

Actual	Propuesto
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación sin asesoría personalizada • Revisión por parte de los Comités • Envío a Consejería • Evaluación • Radicación en B. Agrario 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal • Visita • Capacitación en formulación de proyectos • Formulación y Evaluación del proyecto • Radicación en B. Agrario

Fuente: Autores

Gráfico 28:

DIAGRAMA DE BLOQUES PROCESO DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS PROPUESTO



Fuente: Autores

Se explican ahora cada uno de los procesos propuestos para la etapa de formulación y evaluación de proyectos:

Entrevista personal: Este procedimiento está enfocado a corroborar la información consignada en el formulario de preselección de proyectos. Teniendo en cuenta que deben ser aspectos comprobables, en la entrevista se debe indagar principalmente por:

- Educación: Años en los que realizó sus estudios, institución educativa, último grado obtenido.
- Composición familiar: Con quien vive y cual es su parentesco, que hace cada integrante de su familia, a cuanto ascienden los aportes de cada una de esas personas al hogar, hacer especial énfasis en la condición de mujer cabeza de familia.
- Información del negocio: Actividad productiva, experiencia en la actividad, tradición del negocio, tiempo de funcionamiento.
- Ingresos: Cuanto aporta al hogar, cuanto le genera el negocio.
- Referencias personales y comerciales: Quienes son ellos, que hacen, porque cree que la pueden recomendar

Cualquier inconsistencia con la información suministrada en el proceso de preselección debe ser castigada con el rechazo del proyecto. Dicha entrevista se debe realizar a nivel localidad si es un proyecto ubicado en ciudades como Bogotá, Cali y Medellín; y a nivel municipal para el resto del país.

Visitas: Este procedimiento se debe cumplir en el lugar en el que se ubica el negocio. La idea principal de la visita es comprobar la información consignada en el formulario de preselección y lo expresado en la entrevista personal. Además de corroborar los datos con facturas, registros, y preguntas a los vecinos, el estrato debe ser comprobado con la presentación de algún recibo de servicios públicos.

Se debe analizar también la ubicación del negocio y las posibilidades de comercialización de sus productos. La realización y calificación de estos puntos, es responsabilidad del funcionario de la ONG que realice dicho procedimiento. La visita es el tercer filtro del proceso de selección de proyectos, y en ella se califican seis de los criterios de evaluación en el formato diseñado para tal fin (Ver Anexo 4B)

1. Experiencia en la actividad productiva:
 - a. Se corrobora la experiencia de la solicitante en la actividad.
 - b. Buen desempeño durante la capacitación en la formulación de proyectos.
2. Antecedentes del Negocio:
 - a. El negocio tiene reconocimiento en el lugar donde está ubicado.
 - b. El negocio tiene más de 2 años de funcionamiento.
3. Posibilidades de Comercialización:
 - a. Se pueden verificar las posibilidades de comercialización.
 - b. El proyecto se ajusta a las cadenas productivas de la región.

3.2.1 Formulación de Proyectos:

Se propone reformular la etapa, de tal manera que se cumpla el objeto social del Programa pero manteniendo criterios de calidad, productividad y competitividad en los proyectos escogidos; las propuestas para la etapa de formulación de proyectos se exponen a continuación:

1. Integrar los procesos de Formulación de Proyectos y Capacitación:

Durante el proceso de diagnóstico al Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, se encontraron debilidades en la etapa de formulación de proyectos; dicho procedimiento estaba a cargo de los Comités Regionales, quienes recibían capacitación por parte de la Consejería para luego aplicar los conocimientos adquiridos en la formulación de los proyectos de las mujeres. Como se demostró en el capítulo anterior de esta investigación, un 38% de las mujeres que presentaron proyectos tuvieron que recurrir a otras instancias para que les fuera formulado, de la misma manera, un 63% de los proyectos enviados a evaluación de la Consejería fueron devueltos.

Para eliminar este reproceso y mejorar los subsiguientes, se propone que las mujeres preseleccionadas en la etapa anterior inicien el proceso de formulación de proyecto al mismo tiempo que reciben la capacitación en este frente. Es decir, que el producto final de la capacitación que las mujeres reciban de una ONG regional especializada en el tema, sea el proyecto totalmente formulado. Con este mecanismo se filtran durante el proceso aquellos proyectos que no cumplen con los requisitos económicos y administrativos estipulados por la Consejería para ser aceptados en el Programa.

Según impresiones recogidas a través del proceso, y especialmente, de la última reunión de evaluación del programa³⁹, la entidad que tiene mayor credibilidad en los procesos de capacitación a mujeres cabeza de familia es la Fundación Carvajal. Así lo indican varias fuentes, entre ellas la organización ADEMUSIS⁴⁰, quienes en representación de las mujeres beneficiarias del Programa en el departamento de Santander expresaron que la Fundación Carvajal "concientiza a las mujeres en su razón de ser como empresarias"; a su vez, manifiestan que los resultados de cartera en programas del mismo tipo realizados en el departamento han sido calificados como "muy buenos".

De la misma manera, expertos en el tema de Contabilidad de Costos validan la metodología que la Fundación utiliza y sus contenidos académicos. Pablo Emilio Vanegas, Profesor de las Facultades de Ingeniería y de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, expresa que la metodología utilizada por dicha Fundación trabaja los aspectos necesarios para formular un proyecto de inversión, "verifica indicadores

³⁹ El día 4 de Marzo de 2004, en las instalaciones del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se realizó la reunión de Evaluación del Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de hogar; allí se dieron cita representantes del Banco Agrario, Fondo Nacional de Garantías, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, representantes de mujeres de Santander, Cundinamarca, Sucre, Huila, Cauca, Caldas y Tolima, y los encargados de los Comités Regionales en dichos departamentos.

⁴⁰ Asociación de mujeres Campesinas e indígenas de Santander.

financieros vitales que muestran la capacidad de un negocio para mantenerse en el tiempo y su capacidad para afrontar los embates de un crédito con el sector financiero Colombiano”.

La Fundación Carvajal ha elaborado una metodología de capacitación en formulación de proyectos dirigida principalmente a micro y pequeñas empresas del medio Colombiano, a partir de la experiencia pedagógica recibida durante la ejecución del “Programa de Microempresas” desarrollado por ellos⁴¹; esta metodología se ha validado desde el año 1999, tiene una intensidad horaria de 14 horas y contiene esencialmente los siguientes puntos:

- i. El proyecto de inversión.
- ii. ¿Cómo elaborar un proyecto de inversión?
- iii. Etapas de la elaboración de un proyecto de inversión
- iv. El estudio financiero del proyecto.
- v. Análisis de las fuentes de financiación
- vi. Toma de decisiones
- vii. Proceso de Presentación a la entidad financiera.

Una característica principal del curso dictado por la Fundación Carvajal es que “evalúa la situación de la empresa en varios aspectos. De ahí se deduce la capacidad de la empresa para asumir una deuda. Así mismo, se trabaja en la justificación del proyecto (por qué se necesita el crédito), siempre demostrando que debe haber algo que justifique ese endeudamiento que va a tener la empresa. Por último, se realizan talleres de mercadeo y de producción, en las que se hace una serie de preguntas a los empresarios, donde se evidencia que tienen que investigar aún más su entorno”⁴². Otro factor determinante en el proceso de capacitación de la Fundación es la visita personalizada en la cual se brinda asesoría antes de la elaboración del proyecto.

2. Elaboración de un nuevo formato de formulación de proyectos, que recoge las ideas del anterior, integra nuevos campos y reformula las preguntas con el fin de:
 - Hacerlo aún más entendible, teniendo en cuenta el grupo social al que el programa va dirigido.
 - Utilizar la información en etapas posteriores. (Estudio y desembolso de créditos)
 - Llevar estadísticas de carácter social y económico.
 - Realizar una evaluación de carácter financiero lo suficientemente clara, para que se escojan proyectos que se puedan mantener y hacer crecer a través del tiempo.
 - Utilizar Indicadores de Gestión para medir el desempeño del Programa. (Capítulo 5)

Este nuevo formulario debe ser diligenciado por las mujeres durante el proceso inicial de capacitación en formulación de proyectos que recibirán por parte de las ONG's regionales aplicando la metodología de la Fundación Carvajal.

⁴¹ Fundación Carvajal, *Cartilla para la elaboración de Proyectos de Inversión*, Tercera edición, 1.999

⁴² Entrevista realizada a Mariela Quintero. *Capacitadota Fundación Carvajal*. Cali, abril 2 de 2004

Una de las nuevas herramientas para mejorar la etapa de formulación y evaluación de proyectos son los "Formatos de Formulación de Proyectos", con ellos se puede realizar un análisis financiero conciso y claro de los negocios que presentan sus ideas a consideración del Programa. Cada formato está acompañado de un instructivo para su diligenciamiento, con instrucciones metodológicamente adecuadas para las mujeres cabeza de familia pertenecientes a sectores sociales vulnerables.

Con el fin de validar los contenidos del formulario, y la forma como se consignaban los conceptos, se realizó una prueba piloto con 10 mujeres cabeza de familia propietarias de negocios productores de bienes, comercializadores y prestadores de servicios, todos ubicados en la localidad de Bosa (Bogotá D.C)⁴³. Ellas manifestaron sus impresiones sobre el nuevo formato y a partir de éstas se construyeron tres tipos de formulario:

- Formato de formulación de proyectos para empresas productoras de bienes.
- Formato de formulación de proyectos para empresas comercializadoras.
- Formato de formulación de proyectos para empresas de servicios.

A continuación se presenta el formato de formulación de proyectos para empresas productoras de bienes, los otros dos formatos se encuentran en el Anexo 3b con sus respectivos instructivos:

⁴³ Mujeres contactadas gracias a los registros que maneja la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Las visitas se realizaron los días 23 y 24 de Marzo de 2004, en el Barrio Bosanova.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA
PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA
FORMULACIÓN DE PROYECTOS
EMPRESAS PRODUCTORAS DE BIENES

Por favor NO llenar estos 2 campos:

Número del formulario de preselección _____ Consecutivo _____

Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Nombre solicitante: _____ Identificación: _____

Dirección residencia: _____ Teléfono: _____

Departamento: _____

Ciudad o Municipio: _____ Vereda o barrio: _____

Cuantos Productos diferentes elabora en su negocio?: _____

I. COSTOS FIJOS MENSUALES:

	A	B
	CONCEPTO	VALOR
1	SUELDOS MENSUALES	\$
2	ARRIENDO	\$
3	SERVICIOS PÚBLICOS	AGUA = \$
4		LUZ = \$
5		TELÉFONO = \$
6		GAS = \$
7	MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO DE PRODUCCIÓN.	\$
8	OTROS	\$
9	TOTAL COSTOS FIJOS	\$

11. COSTOS VARIABLES MENSUALES

Nota: Se debe llenar el presente cuadro por cada uno de los productos diferentes que se fabriquen en el negocio.

Nombre Producto: _____						
Unidad de Costeo: _____ Precio de Venta = \$ _____						
Cuantas Unidades de Costeo Vende en 1 Mes? _____						
C	D	E	F	G		
¿QUE MATERIA PRIMA UTILIZO?	¿CUAL ES LA UNIDAD DE COMPRA DE ESA MATERIA PRIMA?	¿CUAL ES EL COSTO POR UNIDAD?	¿CUANTAS UNIDADES DE ESA MATERIA PRIMA NECESITO?	COSTO TOTAL (E x F)		
1				\$	\$	\$
				\$	\$	\$
				\$	\$	\$
				\$	\$	\$
				\$	\$	\$
				\$	\$	\$
				\$	\$	\$
2	COSTO TOTAL DE LA MATERIA PRIMA			\$	\$	\$
3	OTROS COSTOS VARIABLES:					
	CONCEPTO					VALOR
				\$	\$	\$
				\$	\$	\$
4	TOTAL DE OTROS COSTOS VARIABLES			\$	\$	\$
5	COSTO VARIABLE TOTAL (Por Unidad de Costeo)			\$	\$	\$
6	COSTO VARIABLE MENSUAL (Unidades de costo vendidas en un mes X G.5)			\$	\$	\$

III. COSTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL

- a. Número de productos diferentes que elabora en su negocio? _____
- b. Total Costos fijos mensuales (B9) = \$ _____
- Y. Costo Fijo POR PRODUCTO = $(b / a) = \$$ _____

	H	I	Y	J
	NOMBRE PRODUCTO	COSTO VARIABLE MENSUAL DEL PRODUCTO	COSTO FIJO POR PRODUCTO	COSTO DE PRODUCCIÓN (I + Y)
1		\$	\$	\$
2		\$	\$	\$
3		\$	\$	\$
4		\$	\$	\$
5		\$	\$	\$
6	TOTALES	\$	\$	\$

IV. GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES

Z. Total Gastos administrativos = \$ _____ (Mensuales)

V. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

	K	L	M	N	O
1	NOMBRE PRODUCTO	INGRESO MENSUAL POR VENTAS DEL PRODUCTO	COSTO VARIABLE MENSUAL DEL PRODUCTO	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN DE CONTRIBUCION PORCENTUAL
2		\$	\$	\$	
3		\$	\$	\$	
4		\$	\$	\$	
5		\$	\$	\$	
6		\$	\$	\$	
7	TOTALES	\$	\$	\$	%

VI. PUNTO DE EQUILIBRIO

- Margen de Contribución total (N7 / L7) = _____
- Total Costos Fijos mensuales = _____
- Total Gastos administrativos = _____
- b + c = _____
- PUNTO DE EQUILIBRIO = d / a = _____

Utilidad bruta = (L7 - J6) = \$ _____

VII. INVERSIÓN DEL CRÉDITO

En que se va a invertir el dinero?, Señale una opción de acuerdo a sus necesidades.

Capital de Trabajo ___ Activos Fijos ___

	P	O	R	S
1	¿EN QUE QUIERO INVERTIR?	¿CUANTOS NECESITO?	¿CUANTO VALE CADA UNO?	¿CUANTO CUESTA TODO? (O x R)
2			\$	\$
3			\$	\$
4			\$	\$
5	VALOR TOTAL DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO			\$

- a. Cuanto aumentarán sus ventas mensualmente? = \$ _____
- b. Cuanto disminuirán sus costos mensualmente? = \$ _____

Producto	¿Cuántas unidades de costo más aspira vender?	¿Cuánto aumentaría el costo variable?	¿Cuánto aumentarían los costos fijos?	Aumento mensual adicional de costos
		\$	\$	\$
		\$	\$	\$
		\$	\$	\$
		\$	\$	\$
TOTAL		\$	\$	\$

d. Utilidad Adicional Mensual = a + b – (Aumento mensual adicional de costos) = \$ _____

Rentabilidad mensual del proyecto = d / Vr. de la solicitud de crédito = _____%

Tiempo de recuperación de la inversión = Vr. de la solicitud de crédito / d = _____ meses.

Utilidad Bruta pos-inversión = \$ _____

Para el Programa de "Apoyo Integral a Mujeres jefas de Hogar", un solo formato era utilizado para formular proyectos de empresas productoras de bienes y de servicios. Para el Programa Mujer cabeza de familia microempresaria 2004 – 2006, se propone separarlos, al encontrar casos en los que se presentan confusiones metodológicas.

El contenido de cada formato es el siguiente:

Costos Fijos: Se incluyó en el formato una tabla en la cual se consignan las cifras correspondientes a los costos en los cuales el negocio incurre, independientemente de los niveles de producción. Es decir, aquellos que deben pagar las señoras así produzcan o no produzcan, vendan o no vendan. En este nuevo formato se le da valor a la mano de obra de las mujeres en sus negocios y se contempla como un costo que debe ser cubierto por la operación del mismo; las mujeres deben colocar en la casilla destinada para tal fin una cifra que les permita cubrir las necesidades de su hogar y si es posible, asignar una parte de sus ingresos al ahorro personal. La prueba piloto mostró que las mujeres se sentían a gusto con la valoración cuantitativa de su trabajo gracias a la inclusión de este ítem, de la misma manera manifestaron que si colocaban un sueldo mensual acorde con las posibilidades de su negocio, podían llegar a mantener cierta cantidad para ahorrar y reinvertir en ellas mismas.

Según sus testimonios, en este momento manejan el dinero como "plata de bolsillo" y muy pocas veces obtienen un monto mensual definido. Por otra parte, el formato también incluye los costos de arrendamiento y servicios públicos, contemplando la posibilidad que el negocio este ubicado en el mismo lugar de residencia y la periodicidad de cobro de las facturas. Adicionalmente, están los costos mensuales de mantenimiento de maquinaria y equipo, contemplado por la necesidad de mantenerlos en buen funcionamiento en pro de la calidad e higiene de los productos que se fabrican o venden y de los servicios que se prestan al público.

Costos Variables: En la tabla se deben incluir las cifras correspondientes a los costos que están relacionados con el movimiento del volumen de producción o de las ventas, es decir, aquellos que varían cada vez que se presenta algún tipo de incremento o disminución de las ventas o la producción. En el formato de las empresas productoras de bienes, se incluye el concepto de "unidad de costeo", con el objeto de facilitar el diligenciamiento del formulario gracias a la escogencia de una unidad de medida que reduzca la complejidad en el cálculo de las materias primas utilizadas y de la mano de obra al destajo; en el formato anterior se costeaba utilizando como patrón de medida la [unidad], haciendo complejas las operaciones de costeo de algunos productos. Así mismo, la prueba piloto arrojó que el lenguaje utilizado es entendible para las mujeres al estar relacionado con el que utilizan diariamente en su trabajo.

Costo de Producción, comercialización o servicio: En la tabla se pueden ver los costos en los que incurre el negocio para realizar su labor, teniendo en cuenta los costos fijos y variables por cada uno de los productos que se elaboran o venden en el negocio, o por los servicios que se prestan. Estas cifras permiten acercarse a los costos en los que se incurre al fabricar o vender cada producto y al prestar un servicio, aunque no se tengan

en cuenta los respectivos volúmenes de ventas de cada producto o servicio para realizar una ponderación. La totalización de las cifras muestra entre otras el costo total en el negocio y dos consolidados que se pueden comprobar con los resultados de las tablas de costos fijos y variables, con ésto se puede verificar los resultados y si es necesario, hacer correcciones sobre la marcha.

Gastos administrativos: Aunque en la prueba piloto, cuatro mujeres manifestaron que no contemplaban gastos de este tipo en sus negocios, es necesario incluirlos por ser aquellos que están dirigidos a soportar el negocio desde el punto de vista administrativo y porque contemplan los implementos de aseo, transportes y equipos de oficina que en algunos casos se pueden encontrar.

Margen de Contribución: Es un concepto totalmente nuevo en los formularios, y se debe estipular para poder controlar el monto con el cual el negocio cuenta para pagar los costos fijos y los gastos administrativos, después de haber contemplado los costos variables. El valor porcentual del margen de contribución esta mostrando cuanto dinero queda para cubrir los costos diferentes a los variables, por ende el valor de $(1 - \%)$ será lo que se gasta en costos variables. La cifra total del margen de contribución debe ser mayor a la suma de los costos fijos y los gastos administrativos con el fin de comprobar que el negocio tiene capacidad de cubrir estos dos rubros. En la prueba piloto, las mujeres descubrieron con esta tabla el por qué en ciertos momentos les faltaba dinero para pagar los recibos de los servicios públicos y el arriendo a pesar de estar vendiendo sus productos a un precio mayor al que lo compraban. De esto se desprende el concepto de punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio: Corresponde al nivel en que para un determinado volumen de producción o de ventas, el negocio no gana pero tampoco pierde dinero. Es un concepto que permite identificar el nivel de ingresos que debe alcanzar el negocio de la mujer cabeza de familia para que pueda cubrir los costos fijos, los gastos administrativos y los costos variables. De la misma manera se considera un criterio importante al momento de decidir si un proyecto de inversión se acepta, ya que si en el momento de la evaluación, el negocio no logra llegar al punto de equilibrio, será aún más complicado hacerlo después del crédito aunque se aumente el nivel de ventas, ya que se deben cubrir gastos financieros. Adicionalmente, la prueba piloto demostró que un indicador de alta credibilidad para las mujeres es la utilidad bruta, ya que muestra la cifra de los ingresos totales menos los costos de producción, a su vez es un criterio también importante para la escogencia de proyectos, ya que si es negativo indica que los ingresos no alcanzan a cubrir los costos totales.

Inversión del Crédito: Durante el proceso de capacitación en formulación de proyectos, a la mujer se le van a inculcar los conceptos más importantes de un proyecto de inversión, por lo tanto, al momento de formularlo, debe tener claros los objetivos y el destino del crédito. Para la Fundación Carvajal, los proyectos de inversión están clasificados en tres aspectos según su destino: Capital de trabajo, activos fijos y gastos pre-operativos⁴⁴.

⁴⁴ Fundación Carvajal, Cartilla para la elaboración de Proyectos de Inversión, Tercera edición, 1.999

Capital de trabajo: Van dirigidos a financiar sus costos y gastos normales de funcionamiento. Por ejemplo, se incluyen rubros como el arriendo, la materia prima, los servicios públicos, los sueldos y los pagos a proveedores entre otros. Según el diagnóstico realizado para esta investigación, el 57,1% de las mujeres beneficiadas con el Programa de Apoyo Integral a Mujeres jefas de hogar, enfocaron sus inversiones hacia capital de trabajo, por ende, es un destino importante y por lo tanto se debe tener en cuenta en los nuevos formularios.

Activos fijos: Van dirigidos a la adquisición o mejoramiento de los elementos necesarios para el funcionamiento del negocio. Generalmente se incluyen en este tipo de inversiones a los muebles y enseres, la maquinaria y equipo, los terrenos, edificios y locales, y en algunos casos, los vehículos. Este tipo de inversiones deben ser estudiadas detenidamente por ser las que requieren un capital mayor y por ende se recuperan más lentamente. Según el diagnóstico, el 53,6% de las mujeres beneficiadas en el programa anterior invirtieron en activos fijos, cifra importante de destino de los créditos. (Ver Gráfico 17 – Capítulo 2)

Los gastos pre-operativos: Corresponden a los gastos que se deben hacer antes de que el proyecto comience a producir y vender, por ejemplo, las investigaciones, los estudios técnicos, los costos de legalización, entre otros. Como el programa no está dirigido a este tipo de inversiones, no se contemplan en el formato de formulación de proyectos.

El formato de formulación de proyectos, incluye también tres casillas enfocadas a los estimativos de costos e ingresos derivados de la inversión, dichas cifras deben ser corroboradas y estudiadas por el ente que evalúe las solicitudes (ONG), puesto que las mujeres pueden estimar valores irreales que traerían consecuencias negativas para sus negocios; de la misma forma, se incluye una casilla que entrega la cifra correspondiente al valor que debe ser solicitado al banco.

Las casillas de utilidad adicional mensual, rentabilidad mensual del proyecto y tiempo de recuperación de la inversión, son criterios de vital importancia que el evaluador debe tener en cuenta para viabilizar o no el proyecto, ya que entregan cifras realistas sobre los parámetros que regirán la cancelación e inversión del crédito solicitado por las mujeres cabeza de familia microempresarias.

El proceso de formulación de proyectos debe ser totalmente monitoreado y dirigido por las ONG's contratadas para la capacitación en la formulación, y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Es importante aclarar que las mujeres no deben formular los proyectos sin haber recibido la capacitación en este tema y que la CPEM debe ser la entidad vigilante de todos los procesos de la etapa, realizando visitas a las ONG's en el momento en que lleven a cabo sus funciones. Los formatos electrónicos serán de gran utilidad al momento de realizar actividades de control.

Después de haber formulado los proyectos, viene el proceso de evaluación por parte de la ONG respectiva, la cual debe regirse por los parámetros que se enuncian a continuación.

3.2.2 Evaluación de los Proyectos:

La Evaluación de los proyectos es una etapa que esta a cargo de las ONG's y que la CPEM monitorea con los formatos e indicadores de gestión; se debe realizar con base en los resultados de los formularios de preselección, la entrevista personal a las mujeres cabeza de familia, las visitas al negocio, y los formatos de formulación de proyectos. Todo el proceso debe basarse en los criterios establecidos por el programa y sin tener en cuenta presiones de carácter político o de cualquier otra índole.

A continuación se enuncian los procedimientos a seguir en cada uno de los puntos que se deben validar en el proceso de viabilización de los proyectos:

Formulación de Proyectos: La viabilidad financiera se evalúa con base en la información consignada en el formato de formulación de proyectos. Los indicadores a evaluar son:

- Margen de contribución.
- Punto de equilibrio
- Utilidad bruta pre-inversión.
- Tiempo de recuperación de la inversión.
- Utilidad bruta pos-inversión.

Los criterios y parámetros a tener en cuenta en la evaluación financiera son los siguientes:

1. Margen de Contribución: Esta cifra debe ser Mayor o igual a la que se obtenga de la suma del "total de costos fijos mensuales" y el "Total de gastos administrativos".
2. Punto de Equilibrio: El resultado de este cálculo debe ser igual o menor a la cifra total de Ingreso por ventas de productos.
3. Utilidad Bruta pre-inversión: Debe ser una cifra positiva.
4. Tiempo de recuperación de la inversión: Debe ser menor a 12 meses para capital de trabajo y menor a 24 meses para activos fijos.
5. Utilidad Bruta pos-inversión: Debe ser una cifra positiva y mayor al valor estimado de la cuota mensual.

Para calcular un monto aproximado de la cuota mensual que debe pagar la mujer cabeza de familia, se diseñó un archivo en Excel que trabaja con funciones lógicas que permiten obtener el valor fácilmente. El evaluador debe llenar únicamente los espacios de valor y plazo del crédito, además de la tasa de interés DTF. (Ver CD Anexo)

Calificación del proyecto:

La ONG que realice la evaluación debe verificar todos los criterios establecidos, con el fin de entregar un concepto acertado del proyecto; para poder emitir un concepto sustentado se establece la siguiente escala de calificación de criterios:

Tabla 23: Calificación del proyecto.

ASPECTOS		PUNTAJE		CALIFICACIÓN
		BUENO	MALO	
EVALUACIÓN FINANCIERA				
F	Margen de Contribución	10	0	
F	Punto de Equilibrio	10	0	
F	Utilidad bruta pre-inversión	10	0	
F	Utilidad bruta pos-inversión	10	0	
F	Tiempo de recuperación de la inversión	10	0	
TOTAL EVALUACIÓN FINANCIERA				
EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA				
V	Experiencia comprobada	15	0	
V	Desempeño	5	0	
TOTAL EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA				
ANTECEDENTES DEL NEGOCIO				
V	Reconocimiento	5	0	
V	Tiempo de Funcionamiento	5	0	
TOTAL ANTECEDENTES DEL NEGOCIO				
POSIBILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN				
V	Verificación comercialización	15	0	
V	Cadenas Productivas	5	0	
TOTAL POSIBILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN				
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROYECTO				

Fuente: Autores

Para que un proyecto sea aprobado debe tener una calificación superior a 80 puntos.

La viabilidad financiera tiene un peso de 50 puntos, mientras que la experiencia en la actividad productiva, los antecedentes del negocio y las posibilidades de comercialización suman los 50 puntos restantes. Esta asignación de puntos se otorgó a cada concepto de acuerdo a la importancia que constituyen sus resultados frente al comportamiento posterior del negocio en el mercado y a la conducta que puede llegar a presentar en el pago de las cuotas del crédito. La calificación en cada aspecto debe ser el valor total si cumple el criterio y de 0 puntos si no lo cumple, no hay calificaciones intermedias.

Radicación en Banco Agrario

Esta actividad consiste en la verificación de los documentos exigidos por el Banco Agrario para la solicitud del crédito, acompañamiento por parte de la ONG en el momento de la solicitud, y asesoría para el diligenciamiento del formato de solicitud elaborado por el banco. La ONG deberá solicitar al Banco el comprobante de radicación (colilla hoja de ruta) con su respectiva fecha y número, y enviar la relación de proyectos radicados a la CPEM.

Análisis de tiempos

Las propuestas presentadas en este capítulo representan beneficios de carácter financiero (Ver capítulo 6) y de reducción de tiempos de operación del programa. Con la fusión de las etapas de Formulación y evaluación de proyectos se logró reducir el tiempo total del programa en un 29%. Así mismo, se logra garantizar la calidad de los proyectos presentados a consideración del banco, pues mediante un proceso previo de capacitación las mujeres logran determinar las necesidades de su microempresa y así orientar la solicitud de crédito.

Por otra parte, la propuesta incluye actividades no contempladas anteriormente como la realización de entrevistas personales y visitas al negocio. A simple vista, estas actividades aumentarían los tiempos establecidos para el programa, pero brindan la posibilidad de acercarse más a las mujeres y crear en ellas compromisos de cumplimiento y veracidad de sus afirmaciones en etapas anteriores. Estos filtros también logran suprimir el reproceso que se presentaba en la evaluación de los proyectos. Las actividades contempladas para formulación y evaluación de los proyectos, tuvieron una duración de 111 días en promedio para el programa anterior, con las propuestas planteadas se estima que este lapso de tiempo se reduzca a 21 días.

Por último, cabe resaltar que el Banco Agrario se comprometió a reducir el tiempo de estudio y desembolso de 60 a 30 días para el nuevo programa. Por su parte, el Fondo Nacional de Garantías también procurará agilizar sus trámites internos para atender la emisión de certificados en un tiempo menor. Con estas mejoras se lograría reducir el tiempo total del programa en un 47%

Los ahorros de tiempo logrados por las propuestas de este proyecto de grado se analizan a continuación:

Tabla 24: Comparación de tiempos actuales vs. propuestos

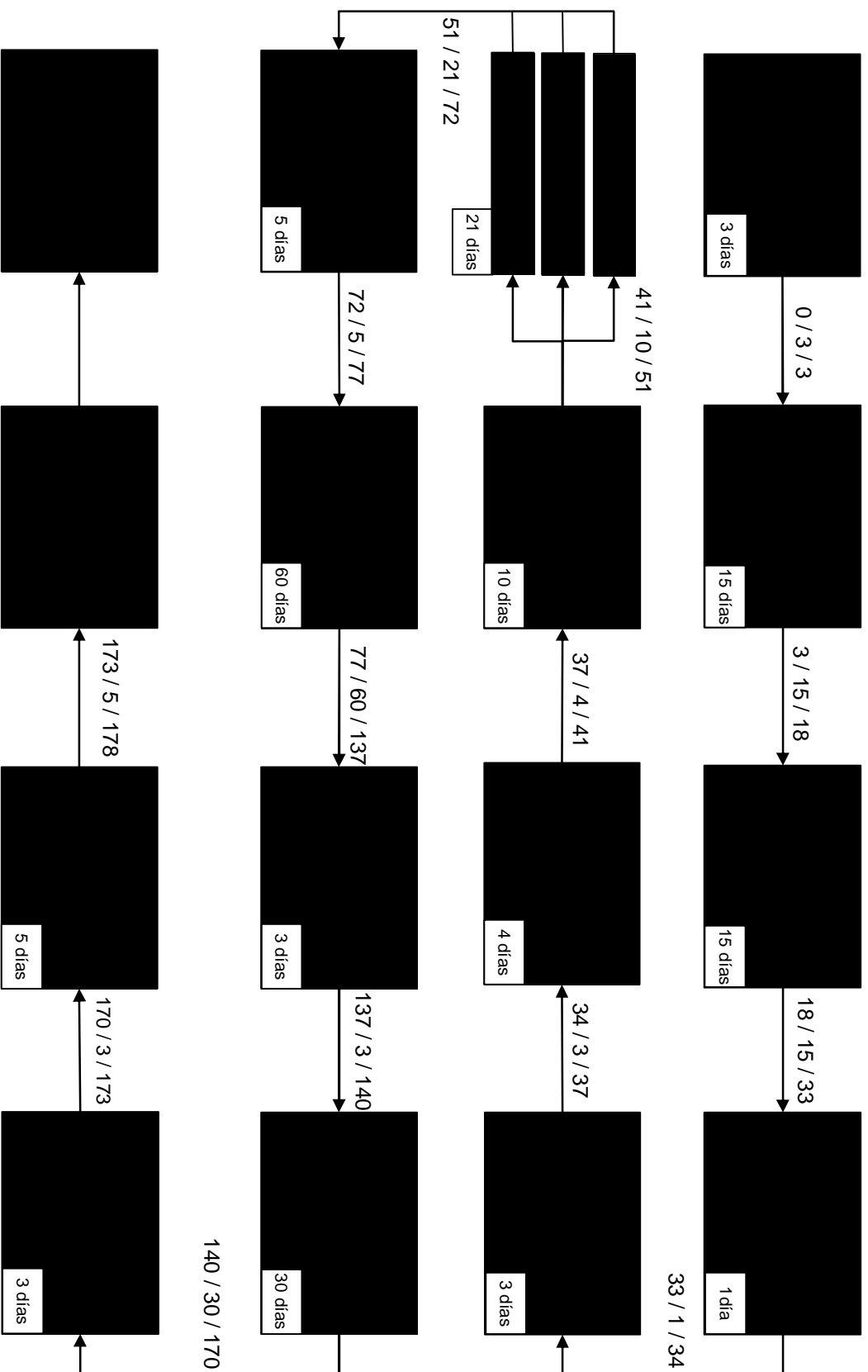
Actividad Actual	Tiempo (d)	Porcentaje reducción	Tiempo (d)	Actividad Propuesta
Enviar carta a gobernaciones y alcaldías	3	0%	3	Enviar carta a gobernaciones y alcaldías
Gobernaciones y alcaldías conforman comités	15	0%	15	Gobernaciones y alcaldías conforman comités
Consejería presidencial capacita a los miembros del comité	2	100%	0	Consejería presidencial capacita a los miembros del comité
Convocar mujeres a reunión explicativa	15	0%	15	Convocar mujeres a reunión explicativa
Reunión informativa, entrega de formularios	1	0%	1	Reunión informativa, diligenciamiento formularios
	0	-100%	3	Digitación Formularios Preselección
	0	-100%	4	Entrevista personal
	0	-100%	10	Visita a negocios
Formulación de proyectos por parte de las mujeres	30	30%	21	Capacitación, Formulación y Evaluación
Comités preseleccionan proyectos	15	100%	0	Comités preseleccionan proyectos
Comites envían proyectos para evaluación de la CPEM	3	100%	0	Comites envían proyectos para evaluación de la CPEM
CPEM evalúa proyectos	60	100%	0	CPEM evalúa proyectos
CPEM envía listados de proyectos viables a comités	3	100%	0	CPEM envía listados de proyectos viables a comités
CPEM o Comités radican proyectos en Banco Agrario	3	-67%	5	ONG y Mujeres radican proyectos en Banco Agrario
Estudio de crédito en Banco Agrario	60	0%	60	Estudio de crédito en Banco Agrario
Envío documentos a FNG	3	0%	3	Envío documentos a FNG
Estudio de garantías en FNG	30	0%	30	Estudio de garantías en FNG
Envío de certificados a Banco Agrario	3	0%	3	Envío de certificados a Banco Agrario
Desembolso del crédito.	5	0%	5	Desembolso del crédito.
TOTAL	251	29,08%	178	

Fuente: Autores

En el diagrama de bloques que se muestra en la gráfica 29 se analiza el proceso de manera secuencial, y de acuerdo a la nomenclatura utilizada, se puede ver claramente el tiempo total empleado hasta la antepenúltima actividad del proceso propuesto.

Gráfico 29: PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA 2004 - 2006

DIAGRAMA DE BLOQUES – ASIGNACIÓN DE TIEMPOS POR ACTIVIDAD



3.3 SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO A OTRAS ETAPAS DEL PROGRAMA

A partir del estudio realizado al Programa de "Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar", consignado en el diagnóstico del capítulo anterior, se deduce que en varias etapas se pueden aplicar correctivos buscando que en el nuevo programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria" no se cometan los mismos errores. En este trabajo las siguientes propuestas se presentan como sugerencias, pues su implementación está sujeta a estudio y aprobación del Comité Técnico del Programa⁴⁵.

Se concluye principalmente, a partir de los resultados del Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, que la labor de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer toma importancia relevante como entidad rectora de políticas y determinante de los lineamientos generales, mas no como ejecutora de este tipo de programas. Por esta razón se debe incentivar el trabajo con otro tipo de instituciones que se encarguen del aspecto operativo de los programas diseñados.

A continuación se hará un recorrido por las etapas de Convocatoria y divulgación del programa y Estudio y desembolso del crédito, con el fin de presentar sugerencias a cada una de ellas, teniendo en cuenta que en estas etapas no se puede incidir directamente pues dependen de entidades ajenas a la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, donde se desarrolla el presente trabajo de grado.

Convocatoria y divulgación:

a. Comités de Apoyo

Los Comités de Apoyo son pieza clave dentro del esquema operativo del Programa, por tanto se debe buscar que sean totalmente eficientes en sus labores. Es importante considerar que se nombren miembros claves dentro del Comité, con perfil profesional y funciones claramente definidas independientemente de la entidad que estén representando. Un resumen de las funciones, previo a la conformación del Comité permite que cada persona se comprometa con lo asignado y tenga sentido de pertenencia hacia el programa por cuenta de aquello por lo que debe responder. Por esta razón, se definirán las funciones de los Comités.

Los Comités de Apoyo están divididos en departamentales y locales, son instancias de apoyo al programa para la coordinación, convocatoria, preselección y seguimiento. Tendrá un Coordinador General, quien es el responsable e interlocutor válido ante la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer por los proyectos que presenten las mujeres de la respectiva región del país. Debe ser un representante de la Secretaría de Desarrollo Social o su equivalente.

⁴⁵ El Comité Técnico Nacional, está conformado por el Coordinador General del Programa (CPEM), Banco Agrario, Fondo Nacional de Garantías y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Las funciones son:

- Elaborar la agenda de trabajo
- Designar una entidad para que realice las veces de Secretaría Técnica
- Convocar al proceso de preselección a las mujeres de la región que cumplan con los requisitos básicos exigidos para acceder al programa.
- Definir las líneas productivas que correspondan a las características del mercado y de la región.
- Coordinar con las ONG's o con los estudiantes asesores, los procesos de seguimiento y asistencia técnica a los proyectos.
- Coordinar con los Comités locales los procesos de preselección, y de control de la formulación, capacitación y presentación de proyectos.
- Solicitar a las ONG's informes sobre mujeres capacitadas, créditos radicados en el Banco Agrario, créditos desembolsados.
- Coordinar y apoyar la realización de los eventos de capacitación programados por los entes capacitadores.
- Gestionar ante la administración municipal los apoyos que requiera el programa.
- Velar por la adecuada aplicación de los procedimientos establecidos en los manuales operativo y de seguimiento.
- Establecer una línea de comunicación con las mujeres beneficiarias del programa.
- Realizar reuniones mensuales con sus integrantes.

b. Claridad en divulgación

Teniendo en cuenta el carácter político del programa, se debe hacer claridad fundamentalmente en los requisitos exigidos para la obtención del crédito; las mujeres deben cumplir con requisitos básicos y las garantías están sujetas a verificación y estudios de crédito. Según Esperanza González, ex coordinadora del programa, durante su campaña presidencial, el candidato Andrés Pastrana prometió el acceso al crédito con tan solo la firma de la solicitante. Muchas de las mujeres que aplicaron al programa, recordando esta promesa, se disgustaron cuando se les exigió la formulación de un proyecto de inversión, ó posteriormente cuando sus proyectos no resultaron financieramente viables.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda que cualquier actividad de divulgación a través de medios masivos de comunicación, de afiches ó volantes enuncie claramente los componentes del programa, su duración, quienes pueden acceder a ellos, el compromiso adquirido al recibir el crédito (pues éste no es un regalo), el perfil microempresarial que deben tener las mujeres, entre otras cosas.

c. Reunión Informativa:

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, de la observación de la situación y del diálogo permanente con mujeres tanto beneficiadas como no beneficiadas, la reunión de explicación fue en términos generales catalogada como buena por la oportunidad de trabajo que se le presentó a las mujeres, pero tuvo deficiencias en los conceptos emitidos

en aspectos claves como el manejo del crédito, el origen de los recursos del programa, las entidades originadoras y las prestadoras de servicios, los requisitos básicos para ser beneficiarias y el carácter integral del programa. Se propone incluir en la temática de la reunión los siguientes puntos:

- Que es la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.
- Presentación del Programa.
 - Entidades involucradas: Fondo Nacional de Garantías, Banco Agrario, Consejería Presidencial, Comités Regionales, ONG's, Universidades.
 - Componentes del Programa: Capacitación, Seguimiento, Asistencia técnica.
 - Requisitos para ser beneficiarias del Programa.
- Componente crediticio
 - Origen de los recursos
 - Implicaciones legales
 - Responsabilidades adquiridas.
 - Indicaciones sobre la forma de pago del crédito.
 - Requisitos para la asignación del dinero.
- Tiempos de respuesta en cada etapa.
- Preguntas por parte de las mujeres.

Estudio y Desembolso del Crédito:

Es una de las etapas críticas del proceso por cuenta del tiempo que se demora, por lo tanto se deben estudiar alternativas para reducirlo, de esta manera, las mujeres que les han aprobado el crédito, pueden disponer de él en un tiempo menor al que hasta hoy se ha presentado.

El estudio de crédito que realiza el Banco Agrario incluye la consulta de la historia crediticia de las mujeres, que presentan su solicitud en las centrales de riesgo. Generalmente esta consulta no arroja resultados determinantes por cuenta de la poca, o en la mayoría de los casos, nula historia financiera que tienen las mujeres que se presentan al programa; de todas maneras, este procedimiento es un requisito en el Banco y se tiene que realizar, por tanto se propone que las ONG's evaluadoras realicen la consulta. Las centrales de riesgo en Colombia permiten consultar sus bases de datos a quienes necesiten, a cambio de un valor estipulado por la Superintendencia Bancaria; por lo tanto, este valor puede ser cancelado por las ONG's encargadas de la formulación, ahorrándole tiempo al Banco Agrario en este trámite. Este procedimiento se constituiría como un filtro más en la presentación de proyectos por parte de las ONG's al Banco Agrario, de esta manera se estaría depurando la calidad de los proyectos que entran a la etapa crítica del proceso.

Existe además una alternativa para reducir el tiempo que el proceso tarda en el Fondo Nacional de Garantías, aplicando un esquema utilizado por el fondo conocido como Garantía Global. Mediante éste producto ofrecido por el FNG, se “Garantizan automáticamente créditos u operaciones de leasing destinados a financiar capital de trabajo, sin consulta previa al FNG. También se utiliza para financiar inversión fija y capitalización empresarial”⁴⁶. Según Daniel Hernández, profesor de Economía de la Universidad Javeriana y primer director del Fondo Nacional de Garantías⁴⁷, esta modalidad sería una manera eficiente de reducir el tiempo del proceso, porque se expide automáticamente la garantía sin necesidad de realizar tramites internos en el Fondo; así mismo, opina que se le otorga confianza total al Banco Agrario para que sea quien escoja los proyectos verdaderamente viables, con posibilidades de crecimiento y pago oportuno.

La garantía automática tiene una serie de requisitos básicos para ser otorgada:

- Suscripción del Convenio de Garantía Global
- Aplica para créditos nuevos.
- Reestructuración automática de créditos previamente garantizados por el FNG.
- No se expide certificado de garantía y se formaliza a través del registro de garantizados.

Según lo establecido por el F.N.G, esta modalidad de garantías se le otorga a empresarios que soliciten créditos hasta por \$250 millones con un cubrimiento hasta del 50%, y para créditos de hasta \$430 millones el cubrimiento es de hasta 60%.

Teniendo en cuenta que los créditos que soliciten las mujeres del Programa no llegan a estas cifras, se consultó con Aracely Ramírez sobre el tema, quien manifestó que es posible garantizar los créditos utilizando éste método siempre y cuando se mejore sustancialmente el comportamiento de cartera en los primeros meses de ejecución del nuevo programa “Mujer Cabeza de Familia Microempresaria 2004 – 2006”, puesto que los programas anteriores, por sus características históricas de siniestralidad y riesgo no cumplieron con los requisitos del Fondo para ejecutarlos de esta manera. La Sra. Ramírez indica que se están realizando los trámites para que al Banco Agrario le sea aumentado el cupo exigido por el FNG en cuanto a Garantías Globales y que adicionalmente, es necesario realizar una modificación al convenio firmado por las entidades involucradas para acoger este sistema de garantías.

Si se tiene en cuenta que los procesos de preselección, formulación y evaluación de proyectos serán mejorados con el fin de que las mujeres que sean escogidas cumplan verdaderamente con los requisitos exigidos por el programa, y que además, sean personas comprometidas con sus responsabilidades, es posible pensar en que se puede integrar este sistema de garantías gracias al comportamiento de cartera esperado. De esta manera se cumpliría el objetivo de reducir el tiempo de desembolso a las beneficiarias del programa.

⁴⁶ Definición tomada de www.fng.gov.co.

⁴⁷ En dialogo efectuado el día 18 de Marzo de 2004 en las instalaciones de la Universidad Javeriana.

Otra característica desde el punto de vista crediticio que se debe tener en cuenta son los periodos de gracia, puesto que los proyectos no dan resultados financieros inmediatamente, y los beneficios de las inversiones se pueden demorar algunos meses según la actividad desarrollada. Actualmente las mujeres deben comenzar a pagar las cuotas del crédito desde el mismo momento en que les es desembolsado, reduciendo así el capital destinado a inversiones o capital de trabajo.

Por otra parte, se recomienda establecer mecanismos de información que permitan comunicación clara y precisa entre las sucursales del banco en cada municipio, las direcciones regionales y la oficina central en Bogotá. Muchas de las decisiones que toma el Comité técnico del programa en Bogotá, para optimizar el desempeño del programa a nivel nacional, no son adoptadas por las sucursales por el hecho que los gerentes no leen las circulares enviadas.

A finales de la década de los 90, menos del 5% de los microempresarios de bajos ingresos a nivel mundial lograban tener acceso a servicios financieros, según el Women's World Banking (WWB, Banco Mundial de la Mujer). Actualmente, la tendencia de crecimiento de este mercado es bastante alta, estimándose que para el 2005 el 10% de todos los empresarios de bajos ingresos han de lograr acceso a financiación institucional, y el 30% para el 2025, prestando servicio a alrededor de 180 millones de microempresarios de bajos ingresos⁴⁸. Ante tal escenario mundial, y teniendo en cuenta la orientación actual del gobierno para el apoyo al microcrédito, el Banco Agrario debe orientar la actualización de su plataforma tecnológica a la prestación de este tipo de servicios. Para el presidente Álvaro Uribe Vélez, "Colombia es un país con una gran vocación de pequeña empresa y tiene todas las oportunidades para construir un país de propietarios". Para ello, se ha buscado concertar acciones con todos los actores: "el sistema bancario se comprometió con el gobierno en septiembre de 2002 a entregar 300 mil millones en microcrédito, lo han cumplido y ahora vamos a buscar como eso crece mínimo en un 20% en cada ejercicio anual. En el último año se pudo desembolsar en Colombia recursos de microcrédito del orden de 850.000 millones de pesos, nuestra meta es desembolsar 5 billones en el cuatrienio y vamos a hacer todos los esfuerzos para lograrlo"⁴⁹.

Se debe buscar la asignación de los créditos de tal forma que se puedan adecuar a periodos productivos, es decir, que las épocas del año en las que los negocios tienen mayor movimiento se constituyan como prioritarias en el desembolso del dinero. Uno de los ejemplos más concretos es el taller de confecciones de la señora Gloria Agudelo, la cual, de ventas mensuales promedio de \$1'500.000 durante el año 2003 paso a vender en Diciembre del mismo año cerca de \$10'000.000; gracias a que se pudo convertir en satélite del almacén Tía y a que pudo invertir en materia prima e insumos por cuenta del dinero que le alcanzaron a desembolsar.⁵⁰ Caso contrario ha ocurrido con otras mujeres, las cuales han solicitado los créditos con la idea de que les sea desembolsado a tiempo, pero por la ineficiencia del proceso lo han recibido cuando ya no lo necesitan. Es

⁴⁸ WWB, *Los Vínculos que Faltan: Sistemas Financieros que Funcionan para la Mayoría*. 1995

⁴⁹ Palabras pronunciadas por el presidente Álvaro Uribe Vélez en la cumbre Internacional de Microcrédito realizada en Medellín el 17 y 18 de Septiembre de 2003.

⁵⁰ Visita realizada a proyectos ubicados en la localidad de Bosa en Febrero de 2004.

pertinente aclarar que el tipo de negocios que poseen las beneficiarias del programa corresponde en más de un 90% al sector informal de la economía. Los niveles de ventas en este sector responden a demandas de tipo estacional, de tal manera que los créditos deben facilitar la producción de bienes para este tipo de demandas.

Esta propuesta de mejoramiento plantea como necesidad el estudio profundo de las actividades productivas por región, además de estudios de mercado previos a la formulación del proyecto, actividad delegada a las ONG´s evaluadoras. Estos estudios deben comprender el tipo de demanda de cada actividad productiva para que el desembolso de los créditos sea acorde a la estacionalidad del sector productivo.

Por último, y recogiendo las sugerencias de Esperanza González, ex coordinadora del programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, se sugiere adaptar los criterios para la formulación y evaluación de proyectos a las exigencias del banco, y así reducir el número de proyectos radicados y no desembolsados.

RESUMEN

En el presente capítulo se desarrollaron las propuestas de los autores para el mejoramiento de las etapas de preselección, formulación y evaluación de los proyectos presentados a consideración del programa. Para la primera actividad se construyó un formato de preselección, tanto en medio físico como electrónico, éste busca que las mujeres que presenten sus nombres a consideración del programa, realmente cumplan con los requisitos básicos para acceder al mismo. De la misma manera, se propone que las etapas de formulación y evaluación de proyectos se realicen simultáneamente y que a la par se les dé a las mujeres la capacitación en formulación de proyectos siguiendo la metodología propuesta por la Fundación Carvajal.

Quienes alcancen esta fase del programa tienen que haber cumplido con los requisitos propuestos para evaluar en la entrevista personal y en la visita a los negocios.

Se desarrollaron también los formatos de formulación de proyectos, teniendo en cuenta conceptos diferentes a los que eran utilizados por la CPEM en el programa anterior. A partir del nuevo formato se elaboró un nuevo criterio de evaluación de los proyectos productivos, en el que se tienen en cuenta nuevos criterios como la participación en cadenas productivas locales. Gracias a las propuestas planteadas, se logra una reducción en el tiempo de proceso del 29%, garantizando también la calidad de los proyectos que se le presenten al Banco y las sostenibilidad de los mismos a través del tiempo.

En este capítulo también se presentan sugerencias para el mejoramiento de las etapas en las que no se tiene influencia directa, pero que a partir de la información analizada y de las percepciones de los expertos consultados, pueden ser aplicadas en pro de la optimización de los procesos de los programas venideros.

4. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se busca desarrollar una propuesta de diseño de las etapas del Programa “Mujer Cabeza de Familia Microempresaria”, que no fueron ejecutadas en el Programa anterior de “Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar”. Para ello se trabajó con la Consejería para la Equidad de la Mujer (CPEM), quien aplicando un programa de capacitación piloto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Dansocial, diseñó la metodología a aplicar en tres frentes: Gestión Empresarial, Formación técnica y Desarrollo Humano. Cabe resaltar que en estos frentes se maneja de manera transversal la capacitación con perspectiva de género, dada la condición social explícita del grupo objetivo.

Así mismo, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en una encuesta realizada por los autores de este trabajo a mujeres cabeza de familia beneficiarias del programa, se incluye un análisis de las necesidades de capacitación expresadas por las encuestadas. A cada uno de los frentes anunciados anteriormente, se les incluye sugerencias rescatadas de este análisis. Sumado a esto, se consultaron estudios enfocados a la formación de mujeres de bajos ingresos realizados en Colombia y Latinoamérica, se entrevistó a personal de la Fundación Carvajal⁵¹ y se recogieron las experiencias de los programas anteriores, algunas consignadas en el documento “Artesanías de la Vida” elaborado por la Fundación FES y la Fundación Antonio Restrepo Barco. Con lo anterior, se logró identificar y priorizar las necesidades de capacitación de las beneficiarias, con el único objetivo de optimizar la alianza estratégica existente entre la Consejería y el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), siendo ésta la entidad encargada de prestar dicho servicio.

Por otra parte, el capítulo incluye el diseño de la etapa de seguimiento a los proyectos y asistencia técnica pos-desembolso. Aquí se propone incluir el trabajo de las universidades como actores de la situación social del país, buscando vincular los conocimientos de los estudiantes con la realidad socioeconómica de su entorno. Este trabajo tiene en cuenta las apreciaciones de los coordinadores de Práctica Social de las carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública de la Universidad Javeriana en Bogotá.

⁵¹ La Fundación Carvajal es líder en el desarrollo de metodologías de capacitación para Microempresas en Colombia desde hace 27 años.

4.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ENFOCADOS A LA PRODUCTIVIDAD DE LA MUJER.

La capacitación se presenta como componente fundamental del programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria", teniendo en cuenta su carácter integral. Con la implementación de esta etapa la CPEM busca no sólo fortalecer las microempresas de Mujeres Cabeza de Familia con el componente crediticio, sino también a través de su formación en áreas de desarrollo humano, gestión empresarial y formación técnica dependiendo del sector económico al cual pertenece su negocio. Con estos ejes de capacitación se busca aumentar la productividad de la mujer, al mismo tiempo que mejorar su desenvolvimiento en el entorno socioempresarial.

Los objetivos del convenio que relaciona al SENA y la CPEM para el desarrollo de esta etapa son: "Elevar el nivel de vida de las mujeres jefas de hogar y de sus familias, en las regiones donde se desarrolle el programa; Incrementar la posibilidad de inserción estable en el mercado de trabajo y aumentar el nivel de ingreso en las mujeres jefas de hogar mediante su habilitación socio-empresarial; y Crear una plataforma nacional sostenible para la formación integral de las mujeres jefas de hogar que, por medio de la capacitación promueva y apoye el desarrollo de la productividad y la generación de empleo a nivel local y regional, y aporte un plan de vida para cada una de las beneficiarias"⁵².

Un estudio realizado por el economista Hugo López (1999) a partir de la encuesta nacional de hogares del DANE, concluye que la capacitación de las jefas de hogar es muy inferior a la del conjunto de los trabajadores. Las mujeres jefas presentan un déficit en este sentido, siendo menor para empleos asalariados y mayor para los empleos independientes. Sobre las entidades que capacitan a las mujeres, el estudio presenta que las mujeres jefas de hogar pobres dependen de la oferta institucional especializada al no poder acceder a ellas por sus propios medios.

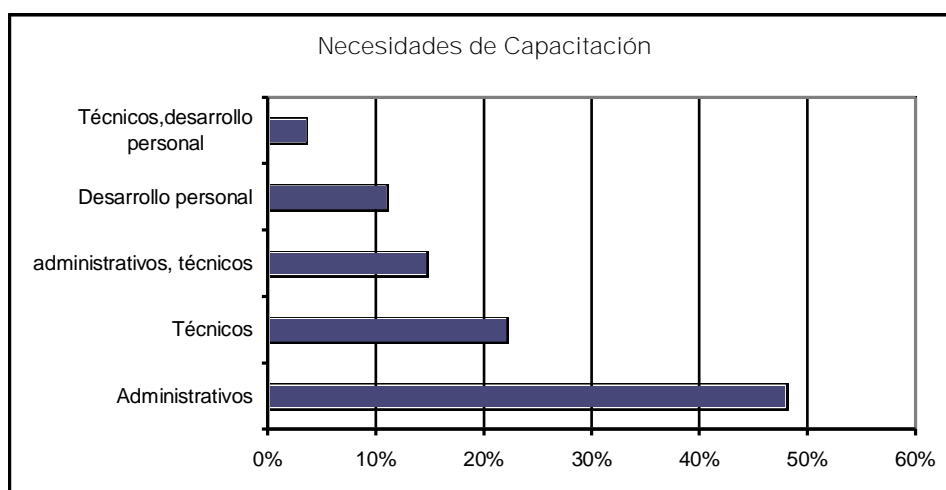
Algunas de las limitantes con las que se enfrentan las mujeres para acceder a los cursos de capacitación técnica eficiente son:

- Bajo nivel educativo de las mujeres (primaria incompleta o secundaria incompleta).
- Las entidades oferentes de la capacitación tienen un perfil de entrada que no varían y unos contenidos de capacitación estándar que no se adecuan a las necesidades y potencialidades de las mujeres.
- Costos de la capacitación, por cuanto acceder a una capacitación de mayor intensidad y tecnología es costosa para ser asumida por las mujeres de estratos 1 y 2.
- Las áreas de capacitación que ofrecen las entidades y los institutos, la mayoría de las veces no responde a estudios de demanda lo que no garantiza finalmente que la capacitación las prepare en actividades rentables.

⁵² Borrador del convenio de capacitación entre el SENA y la CPEM, que se encuentra actualmente en estudio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hizo necesario indagar en las mujeres beneficiarias cuales eran los aspectos prioritarios a la hora de tomar cursos de capacitación, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 30:



Fuente: Autores.

Uno de los aspectos críticos, en los que las mujeres encuestadas dicen necesitar capacitación es en el administrativo. El manejo del negocio, especialmente las cuentas, son una debilidad de los negocios del sector informal. El 48% de las mujeres manifestó requerir asesoría y capacitación en este frente, mientras que el 15%, además de solicitar cursos de formación en gestión empresarial, también dijo sentirse débil en los aspectos técnicos del negocio. De la misma manera, el 22% de las encuestadas requiere capacitación principalmente para mejorar sus procesos productivos. En cuanto a la capacitación en desarrollo personal, el 11% reconoció la importancia de recibir cursos en este frente, indispensable para la formación integral de las beneficiarias. Por último, un 4% manifestó la necesidad de cursos de desarrollo personal acompañados por formación técnica. Ninguna de las encuestadas mostró interés en recibir capacitación en algún otro frente.

El SENA, como entidad encargada de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país⁵³, asumió los componentes de capacitación en gestión empresarial y formación técnica que incluye el programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria".

⁵³ Misión del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), tomado de www.sena.edu.co

Sin el ánimo de desconocer la importante experiencia que tiene el SENA en el ámbito de la formación técnica y empresarial, pero teniendo en cuenta las características específicas del grupo al cual va orientada la capacitación, se propone un esquema basado en competencias, que recoge la metodología que ha aplicado la Fundación Carvajal, y la prueba piloto realizada por la OIT y Dansocial. Es pertinente recordar que en el segmento rural del programa, coordinado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Fundación Carvajal capacitó a más de 200 mujeres en los departamentos de Sucre y Santander con excelentes resultados a criterio de quienes manejaron el programa en estas regiones. Por su parte, el SENA también capacitó a 73 mujeres en el departamento de Sucre, a quienes se tuvo que volver a capacitar; en palabras del coordinador del programa, “no hubo resultado alguno”.

Sin embargo, y debido al carácter público que tiene el programa, se hace necesario optimizar los recursos destinados para su funcionamiento. El Estado cuenta con una estructura de capacitación gratuita para población vulnerable a nivel nacional manejada por el SENA, por lo que sería incoherente contratar a entidades diferentes para esta actividad. De la misma manera, con la prestación de este servicio por parte del SENA, se garantiza cubrimiento nacional y la creación de un espacio permanente en el tiempo, para capacitar a la población de Mujeres Cabeza de Familia del país; adicionalmente se garantiza el cumplimiento de los compromisos al ser una entidad que vigila el estado. Inclusive se evita la destinación de recursos a las ONG que prestarían el servicio, lo que alivia en buena medida los costos del programa.

Teniendo en cuenta lo enunciado anteriormente, se propone capacitar a los instructores del SENA que prestarían el servicio a las mujeres, con el fin de trasladar la metodología de la Fundación Carvajal y la OIT al esquema del SENA, en el momento en que culmine el proceso de validación metodológica que se lleva a cabo actualmente.

La elaboración del esquema propuesto ha tenido en cuenta los siguientes componentes pedagógicos⁵⁴:

- Las intenciones educativas, que se traducen en competencias a desarrollar, objetivos y contenidos a enseñar.
- Los planes de acción, que hablan de cómo enseñar a través de metodología, secuencia, selección de materiales, actividades y criterios de evaluación.
- La evaluación, de las intenciones y de los planes de acción, que permite analizar, corregir y rediseñar la propuesta.

En el caso de la formación para el trabajo, se debe involucrar a distintos actores que diseñan, organizan, planifican y evalúan los planes de capacitación:

- Las instituciones, marco de estas propuestas (OIT, Dansocial, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, Fundación Carvajal, ONG´s, SENA)

⁵⁴ CINTERFOR/OIT, Diseño curricular de trayectos de formación para el trabajo. Material elaborado por el Programa de Fortalecimiento Institucional para la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos. (2003)

- Las destinatarias de la formación (MCF)
- Los referentes del mercado de trabajo (pensar el programa con relación a un contexto)

También se detectó como factor determinante considerar en el diseño de la capacitación la experiencia de vida de la población con la que se va a trabajar. Este factor se basa en establecer relaciones, en forma continua, con las características y necesidades de la población a formar y con los requerimientos y posibilidades del entorno en el cual esas personas pondrán en juego sus competencias.

Otro aspecto a considerar cuando se propone un esquema de capacitación es la relación entre teoría y práctica. Básicamente existen dos concepciones: una de ellas que inicia la enseñanza con el estudio de la teoría y en un segundo momento propone la aplicación de esta teoría a la práctica y otra concepción que va articulando ambas a lo largo de la formación. En esta última, la teoría permite comprender y explicar los problemas que se van planteando en la práctica y fundamenta las soluciones técnicas para resolver estas situaciones⁵⁵. Esta última concepción de relación entre teoría y práctica presenta una clara ventaja, por lo que la metodología propuesta debe tenerla en cuenta.

Capacitación basada en competencias laborales con enfoque de género

Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT), elaborar programas de capacitación con enfoque de género supone que “las instituciones y los actores involucrados en el proceso de capacitación para el trabajo revisen, actualicen los diseños curriculares disponibles y/o construyan nuevos diseños, en campos ocupacionales o actividades con posibilidad de inserción laboral para mujeres, en particular para mujeres de bajos ingresos”⁵⁶. Para lograr esto se deben desarrollar metodologías para mejorar la calidad de la formación para el trabajo desde criterios de equidad, relevancia y pertinencia en relación con las personas y los contextos.

Por sus características especiales, el desempeño en el sector informal de la economía⁵⁷, al que pertenecen casi el 100% de los proyectos que se presentan al programa (según declaraciones de Jorge Arévalo, Coordinador de Programas Especiales del Banco Agrario), requiere de ciertas competencias generales aplicable a cualquier actividad. El estudio realizado por María Antonia Gallart Habilidades y competencias para el sector informal en América Latina: una revisión de la literatura sobre programas y metodologías de formación concluye que lo que caracteriza a trabajadores de este sector que de alguna manera se muestran exitosos es “la necesidad de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre,

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ *Ibíd.*

⁵⁷ La definición del sector informal, proveniente de una corriente de investigación y reflexión en la OIT, considera como pertenecientes a dicho sector los emprendimientos que requieren pocas calificaciones y escaso capital y rinden magros ingresos; por lo tanto son de fácil acceso, tienen bajo nivel de productividad y baja capacidad de acumulación.

negociar con otros y en particular sus clientelas, calcular costos y precios que sean retributivos y se adapten al mercado”⁵⁸.

Por otra parte, se asume como criterio prioritario en la capacitación a brindar en cualquiera de los tres frentes que la componen (gestión empresarial, formación técnica, desarrollo humano), el reconocer a la mujer cabeza de familia como actor principal del proceso. En entrevista realizada a un funcionario de la Fundación Carvajal, se destaca este hecho de la siguiente manera:

“Uno de los éxitos de un modelo de capacitación hacia el sector microempresarial, o hacia la actividad de adultos, es que no sea una capacitación magistral (muchas horas y siempre sea el expositor quien hable). El adulto goza mucho el proceso de capacitación cuando se le permite intervenir, cuando lo integramos al proceso para que forme parte del aprendizaje. Un adulto trae un aprendizaje, fruto de su experiencia, de sus vivencias y de lo que le ha enseñado la vida. Entonces cuando tiene oportunidad de comparar lo que él sabe frente a lo que la capacitación representa entonces se produce una retroalimentación, y va a poner mucho más interés en el aprendizaje porque tiene que ver con lo que también él cree que puede saber o a veces ignora que sabe, y realmente en el proceso mismo él se da cuenta que también tiene algún concepto o alguna relación con la capacitación. Entonces, cuando el proceso es participativo, cuando hay retroalimentación del facilitador, del participante y del grupo esos modelos de capacitación se hacen muy exitosos”⁵⁹.

A continuación se presenta un esquema básico a desarrollar en cada frente de acción:

4.1.1 Gestión Empresarial:

Ser mujer cabeza de familia exige cubrir amplias áreas en el desarrollo familiar, tales como aportar el mayor ingreso al grupo que depende de ella económicamente. Por tal motivo, y ante la poca oferta de empleos formales en las zonas urbanas del país para la población menos capacitada, las mujeres buscan alternativas para la generación de ingresos que le permitan subsistir a ella y su familia. Este escenario hace necesaria la creación de programas de capacitación que permitan acercar a la mujer al cumplimiento de sus objetivos empresariales.

El desarrollo de este componente de capacitación en gestión empresarial busca brindar, a las mujeres cabeza de familia beneficiarias del programa, las herramientas para lograr un manejo eficiente y eficaz del negocio, que le permita elevar sus ingresos y distribuirlos de acuerdo con las prioridades empresariales y familiares.

Para el desarrollo de la metodología de capacitación en gestión empresarial, se tomaron como base: el documento “Guía Metodológica de Capacitación en Gestión Empresarial”

⁵⁸ GALLART, Maria Antonia. *Habilidades y competencias para el sector informal en América Latina: una revisión de la literatura sobre programas y metodologías de formación.*

⁵⁹ Entrevista con Carlos Humberto Quiques Mazuera, Asistente de Capacitación Fundación Carvajal. Cali, Abril 2 de 2004.

elaborado por la Fundación Antonio Restrepo Barco y la Fundación FES, con el apoyo de la Fundación Ford; y las cartillas de capacitación a microempresarios de la Fundación Carvajal. La propuesta incluye los siguientes contenidos:

- **Administración del negocio:** Busca que la mujer obtenga una visión global del negocio. Incluye contenidos de planeación, organización, dirección y control en cada una de las áreas funcionales de la microempresa y el manejo del recurso humano.
- **Compras:** El módulo busca que la mujer realice las compras pensando en la demanda sobre los bienes y servicios; en una clara y equilibrada relación comercial con diferentes proveedores y en una correcta valoración del costo del dinero al efectuar transacciones comerciales de contado y a crédito.
- **Contabilidad y Finanzas:** Con este módulo se pretende que la mujer adquiera la disciplina para el registro diario de sus ingresos y egresos⁶⁰. Incluye la capacitación en manejo del crédito. Debe brindar a la participante conocimientos básicos de cuentas y permitirle realizar un diagnóstico de la microempresa a partir de estados financieros.
- **Ventas y Servicio al Cliente:** Mercadeo, Merchandising. Busca que la mujer enfoque su negocio al cliente a partir del análisis de su mercado, sus clientes, sus productos y/o servicios, su competencia, su promoción, su distribución y la necesidad de cambio.

La intensidad horaria que maneja la Fundación Carvajal para este tipo de cursos se relaciona a continuación:

Tabla 25: Intensidad Horaria

Gerencia para microempresas	
Módulo	Horas
Administración del negocio	12
Compras	6
Contabilidad y Finanzas	14
Ventas y Servicio al Cliente	10
Total	42

Fuente: Autores

Es importante enfatizar que cada una de las etapas relacionadas anteriormente debe incluir un análisis exhaustivo del entorno en el cual se desarrollan las microempresas. Así mismo, el módulo de contabilidad y finanzas debe desarrollar una inducción al manejo del

⁶⁰ Guía Metodológica de Capacitación en Gestión Empresarial. Fundación FES, Fundación Restrepo Barco. Bogotá, 1997.

crédito, y las consecuencias del buen o mal manejo del mismo para la actividad productiva.

Para las fundaciones que elaboraron esta metodología, el esquema del curso es aplicable a empresas de comercio, servicios o industria, por lo que no se hace necesario discriminar por actividad en este componente. El diseño de estos módulos está orientado fundamentalmente a mujeres que tienen un negocio funcionando y su objetivo central es fortalecerlas en el manejo administrativo.

4.1.2 Formación Técnica

Este componente está dirigido a facilitar el mejoramiento de las actividades económicas en que se desempeñan las mujeres. Para la Fundación Restrepo Barco es fundamental que la formación técnica responda a las necesidades y condiciones socio-culturales de las mujeres cabeza de familia⁶¹.

Como se anunció anteriormente, el SENA asumirá la capacitación en el aspecto técnico y de gestión empresarial del programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria. Los contenidos de la formación en el aspecto técnico, dependen exclusivamente del sector productivo al cual se quiera capacitar, por lo que sería inútil presentar esquemas generales, más aún teniendo en cuenta la amplia experiencia del SENA en este tipo de formación. De la misma manera, y tal como lo señala María Antonia Gallart, la heterogeneidad de la microempresa informal se manifiesta en “una diversidad de necesidades y de posibilidades de acceso a nuevos conocimientos que hace muy difícil pensar en contenidos comunes para todo el sector”⁶².

Sin embargo, se detectó en la encuesta realizada por los autores para diagnosticar el programa, que el 72% de las microempresas de mujeres cabeza de familia de estrato 1 y 2 pertenecen al sector del comercio y textiles, y si a esto se suma el sector de alimentos, quedan cubiertos por estas tres actividades más del 80% de los proyectos. Lo anterior, sirve claramente para diseñar metodologías aplicables específicamente a estos tres sectores incluyendo en ellas la perspectiva de género.

Por otra parte, y como componente importante de la formación técnica, se deben detectar las cadenas y planes productivos por región. La capacitación en este tema contribuiría enormemente a garantizar la factibilidad de los procesos de comercialización de las microempresas beneficiarias. Esta identificación debe hacerse anterior al inicio de los cursos establecidos y la debe hacer el SENA conjuntamente con las ONG´s regionales y los miembros del comité regional que conozcan del tema. La mejora en los procesos productivos y la aplicación de métodos más eficientes de producción debe estar enfocada al encadenamiento productivo de las regiones en las que se desempeña el negocio.

Por último, se debe tener en cuenta para su formación técnica, lo que las mujeres ya saben hacer. Es decir, un proceso pedagógico exitoso debe tener en cuenta a quienes

⁶¹ *Ibíd.*, p. 13

⁶² GALLART. *Opcit.* p. 18

forma, incluyendo sus capacidades y competencias, y para que los forma, asumiendo el desarrollo de esas competencias en su entorno socioeconómico.

4.1.3 Desarrollo Humano

Es evidente que las mujeres cabeza de familia son parte numerosa de la población objetivo a la cual se dedican programas de capacitación no formal con objetivos de emprendimiento y fortalecimiento empresarial en sectores de bajos ingresos. No obstante, al hacer un análisis general de estos programas “se demuestra la escasez de proyectos específicos para ellas. Se puede agregar que la mayoría de los programas no especifican el género, y ello hace que los condicionamientos del trabajo femenino (restricción domiciliaria, cuidado de los hijos) no sean tenidos en cuenta”⁶³.

La razón fundamental por la que se debe incluir un segmento de desarrollo humano dentro de la capacitación, es la situación social de las mujeres cabeza de familia. Según Esperanza González, ex coordinadora del programa, “la autoestima de las mujeres jefas de hogar generalmente es baja; son agenciadoras de violencia por la presión psicológica que sufren al ser la única fuente de sustento de su núcleo familiar; desconocen sus derechos, desconocen el mercado, y no saben como llegar a una entidad financiera porque les da temor”.

Este trabajo de grado propone la inclusión prioritaria del componente de desarrollo humano como uno de los módulos de capacitación, teniendo en cuenta las necesidades de interacción social del grupo específico al que se pretende atender. Esta capacitación debe ser brindada por las ONG´s especializadas en este campo, a través de la transmisión de la metodología pedagógica elaborada por quienes han ejecutado programas similares anteriormente. Por otra parte, se debe hacer claridad que por su carácter técnico, el SENA no es la entidad idónea para tal fin.

Actualmente existe una metodología específica, elaborada por la psicóloga Mónica Tobón, para la capacitación en desarrollo humano de mujeres cabeza de familia, publicada por la Fundación Restrepo Barco, y enmarcada dentro de la colección Artesanías de la Vida⁶⁴. Esta metodología propone tres módulos de capacitación: Historias de la Vida, que invita a las mujeres a expresar y compartir la narración de diferentes experiencias vitales; El Cuerpo Habitado, donde se invita a las mujeres a vivir experiencias de contacto, expresión, cuidado y creatividad relacionadas con su cuerpo; y Una Mirada Desde las Mujeres, que aborda la reflexión sobre las relaciones de las mujeres con colectivos sociales con los cuales se encuentran vinculadas.

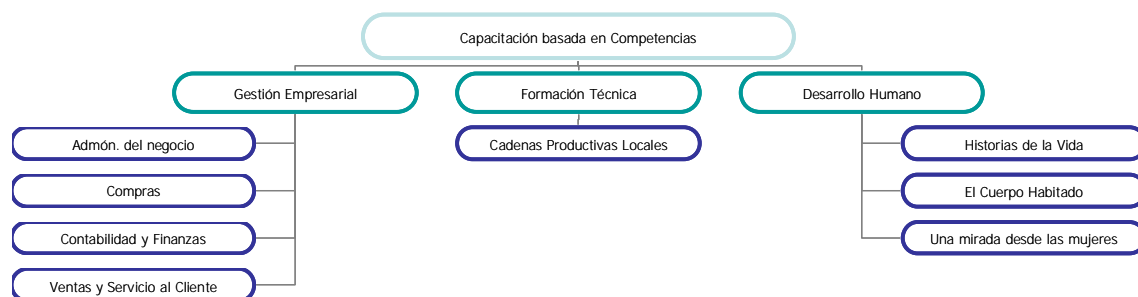
El componente de desarrollo personal busca fortalecer la identidad de género de la mujer como jefa de hogar y como trabajadora, estimular su autoestima y su liderazgo. La metodología que han aplicado los programas de capacitación previos, enfocados a esta población, incluye la realización de eventos y talleres, recurriendo a estrategias pedagógicas, lúdicas y vivenciales. El propósito es dotarlas de herramientas para resolver

⁶³ GALLART. Opcit.18

⁶⁴ Colección Artesanías de la vida. .Fundación FES, Fundación Restrepo Barco. Bogotá, 1997. Zona 1 p. 5

de la mejor manera posible los problemas que como mujeres cabeza de familia enfrentan, con el fin de que mejoren su desempeño laboral y logren su realización como seres humanos.

Gráfico 31: Esquema de Capacitación Propuesto



Fuente: Autores

La importancia de la capacitación con perspectiva de género:

Elaborar programas de capacitación que incluyan perspectiva de género busca enfocar sus propósitos en la persona, concebida como un sujeto integral, situado en una realidad social que lo condiciona, pero que está en capacidad de transformar a partir de aprendizajes y estrategias personales y colectivas. Por otra parte, el componente de género permite evitar que la mujer no se constituya en reproductora de discriminaciones y segmentaciones. También, al visibilizar e interpretar las discriminaciones, la perspectiva de género permite, mediante la implementación de estrategias y metodologías, intervenir para superarlas y avanzar hacia una verdadera equidad de género⁶⁵.

La transversalización de la perspectiva de género es definida por la OIT como "el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Su objetivo último: la igualdad de géneros".⁶⁶ En este caso, la finalidad de transversalizar la perspectiva de género es hacer que las consideraciones de las cuestiones y singularidades de las mujeres y los hombres constituyan una dimensión integral de la política y del quehacer institucional, de la planificación, el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de las estrategias encaradas por el sistema de capacitación. También implica visualizar y tomar en cuenta los obstáculos y limitantes que, en todas las dimensiones del proceso formativo, frenan la inserción y el desarrollo profesional y personal de las mujeres⁶⁷.

⁶⁵ www.cinterfor.org.uy. Por qué y cómo incorporar la perspectiva de género en las políticas de formación para el trabajo: Apuntes para un glosario conceptual y estratégico. 2004

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ *Ibíd.*

El focalizar metodologías y acciones para la atención de la población femenina, conduce a la implementación de acciones para atender las desventajas de las mujeres en condiciones desfavorecidas (mujeres jefas de hogar) y sus problemáticas específicas. Así mismo, comprende un amplio campo de intervenciones tanto de índole pedagógica (nivelación, modularización), metodológica (para atención de grupos con necesidades o deficiencias específicas) como estratégica (compensatorias de carácter económico o de apoyo y resolución de dificultades y limitaciones, de diversificación ocupacional, etc.).

Incorporar la perspectiva de género en programas de formación de este tipo implica analizar y abordar la problemática de la formación para la empleabilidad atendiendo y articulando⁶⁸: el contexto productivo y laboral (características de los actores en juego en el mundo del trabajo, perfiles ocupacionales demandados, nuevas formas de organización del trabajo, particularidades del trabajo dependiente e independiente, normativas y derechos laborales); las marcas de género existentes en el campo laboral; las características de las beneficiarias que quieren mejorar su empleabilidad (necesidades, historia laboral, habilidades, destrezas y saberes adquiridos en campos laborales o no, situación familiar, grupos de pertenencia, etc.); las condicionantes de género que pueden estar en juego en sus opciones y oportunidades para la formación y el empleo; las ofertas de formación profesional y las características de los ámbitos de formación (pertinencia respecto de la demanda y de la oferta); las marcas de género presentes en los contenidos y modalidad de las ofertas educativas (segmentación de las ofertas en función del género).

Por último, el enfoque de género plantea como requerimiento para adaptarse a cualquier programa de capacitación, el desarrollar una estrategia de interacción activa con:

- El entorno productivo-social para: identificar los nichos de actividad y empleo existentes o posibles de ser creados; definir los perfiles ocupacionales y los contenidos y competencias requeridas; superar las barreras sociales y empresariales para el desempeño femenino en áreas no tradicionales o innovadoras; alimentar los sistemas de orientación e información sobre oferta y demanda laboral; habilitar las prácticas laborales; implementar en forma conjunta acciones formativas.
- El entorno familiar y comunitario: porque la situación familiar define las posibilidades y la disponibilidad femenina para el trabajo; en el caso de las mujeres pertenecientes a colectivos desfavorecidos, esta dimensión se incrementa notoriamente porque las pautas de natalidad, la violencia intrafamiliar, o la condición de jefas de hogar, inciden fuertemente en las oportunidades de formación y empleo; para favorecer los esfuerzos individuales para mejorar el empleo; para desarrollar el empleo en el caso de múltiples actividades informales o de personas en situación de pobreza o exclusión.

⁶⁸ *Ibíd.*

En síntesis, y según el documento "Por qué y cómo incorporar la perspectiva de género en las políticas de formación para el trabajo: Apuntes para un glosario conceptual y estratégico"⁶⁹ elaborado por la OIT, la incorporación sistemática de la perspectiva de género en los programas de formación, faculta el reconocimiento integral de la persona y de su rol activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje y, por tanto, estará contribuyendo no sólo al logro de un trabajo decente para todos, hombres y mujeres, sino que estará innovando en sus metodologías y modalidades organizativas y, por ende, mejorando la calidad y la pertinencia de su accionar.

4.2 Alianzas estratégicas para capacitar

Como se explicó anteriormente, el componente de capacitación del programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria" contempla tres ejes de capacitación: Gestión Empresarial, Formación Técnica y Desarrollo Humano. Los dos primeros serán dictados por el SENA⁷⁰ y el de desarrollo humano por ONG´s de mujeres que hagan presencia en las zonas o departamentos en los que se desarrollará el programa.

La OIT, Dansocial, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, ONG´s, entre otras entidades participan actualmente del proceso de validación de la metodología que será transferida al SENA. Por lo tanto, una vez esta metodología sea validada por los diferentes actores, se procederá a capacitar a quienes serán los capacitadores de las mujeres que accedan al programa. A continuación se hace un breve análisis del SENA como entidad, con el fin de prever los posibles escenarios del proceso de capacitación al ser ésta la institución ejecutora.

El SENA es la institución pública más importante en el campo de la formación y capacitación laboral en Colombia. Su modelo institucional corresponde al conocido internacionalmente como Instituciones Oficiales de Formación Profesional (IFP). Este modelo surgió como respuesta a las necesidades de mano de obra calificada derivadas de los procesos de industrialización vividos en América Latina bajo el modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, y como reacción a la incapacidad de los aparatos educativos tradicionales para responder a las mismas. Sus características básicas son: la participación tripartita gobierno - empresarios - trabajadores en su dirección, un alto grado de autonomía administrativa, su financiamiento mediante recursos parafiscales de destinación específica, y su ubicación institucional en el ámbito de los Ministerios de Trabajo, separado en consecuencia de los aparatos formales de la educación⁷¹. Adicionalmente debe cumplir con todos los parámetros y controles exigidos por el gobierno en cuanto a calidad y cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Desde finales de la década de los sesenta hasta los años ochenta, el SENA orientó una parte sustancial de su acción desde los sectores modernos al sector informal de la

⁶⁹ Tomado de: www.cinterfor.org.uy

⁷⁰ A la fecha de realización de este estudio, el SENA y la CPEM se encuentran realizando los ajustes finales al convenio mediante el cual se garantiza el proceso de capacitación a las mujeres beneficiadas por el programa.

⁷¹ RAMÍREZ Guerrero, Jaime. Capacitación laboral para el sector informal en Colombia. Bogotá, diciembre de 2002.

economía⁷². El SENA diferenció entonces una estrategia “incorporativa”, dirigida a la capacitación de trabajadores informales para su vinculación al empleo formal, y una “promocional” dirigida al mejoramiento de las condiciones de productividad de las unidades productivas informales. Para los fines de este trabajo, y por las características del programa “Mujer Cabeza de Familia Microempresaria”, se analizará el trabajo del SENA en la estrategia dirigida al fortalecimiento de las unidades productivas informales.

Desde la perspectiva de las necesidades de capacitación del sector informal, el SENA ha facilitado la creación de cadenas formativas que reconocen los aprendizajes informales obtenidos por los trabajadores, así como los obtenidos a través de entidades de capacitación no formal como las ONG´s, y que facilitan procesos de formación continuada en el SENA o en otras instituciones especializadas. En este espacio se reconocen los programas de entidades privadas que ofrecen cursos de capacitación a poblaciones priorizadas por las políticas gubernamentales de lucha contra la pobreza, como son los jóvenes pobres desempleados, las mujeres cabeza de familia, los desplazados por la violencia, etc.⁷³

Sin embargo, y a pesar de ser la única entidad pública que cuenta con una larga experiencia de atención al sector informal en el terreno de la asistencia técnica, el SENA sufre en este momento un proceso de reestructuración que podría afectar, para bien o mal, el desempeño físico del convenio con la CPEM para la atención de este programa.

En conclusión, el programa debe aprovechar al máximo la experiencia e infraestructura actual del SENA como entidad responsable de la capacitación técnica en Colombia. Así mismo, se hace indispensable incluir en la metodología y estructura curricular que será dictada por esta entidad a las mujeres beneficiarias, la perspectiva de género mediante una transferencia metodológica por parte de las entidades que tienen mayor experiencia en este frente (OIT, Dansocial, ONG´s capacitadoras de mujeres, etc.). Por otra parte, se debe tener en cuenta el proceso de reestructuración del que es objeto la entidad capacitadora, para así garantizar el cumplimiento a cabalidad de los requerimientos de las mujeres beneficiarias del programa, consignados en el convenio que está por firmarse.

En cuanto al componente de Desarrollo Humano, se debe contratar a ONG´s preferiblemente de orientación de género con experiencia en este tipo de capacitación. La Consejería para la Equidad de la Mujer cuenta con un listado bastante amplio de las ONG´s que podrían prestar este servicio en cada región donde se desarrolle el programa.

Por último, se recomienda revisar la intensidad horaria semanal de capacitación que se le presta a las mujeres. Por las características de este grupo social, una intensidad horaria semanal alta puede perjudicar su asistencia a los cursos pues deben atender responsabilidades con su hogar y con su negocio. Por lo tanto, se recomienda que no se dicten más de dos sesiones por semana, cada una máximo tres horas. Así se facilita a las mujeres la asistencia y se puede generar mayor interés en la temática.

⁷² *Ibíd.*

⁷³ Tomado de: www.sena.edu.co

4.3 ETAPA DE SEGUIMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA

Los resultados obtenidos en el Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar 2000 – 2004 se vieron afectados por la ausencia de las etapas de capacitación, seguimiento y asistencia técnica. Aunque eran procesos que estaban estipulados desde cuando se puso en marcha el programa, no se hicieron efectivos.

La etapa de seguimiento y asistencia técnica debe cumplir fundamentalmente el objetivo de controlar y monitorear el desempeño de los proyectos que han sido beneficiados, así como acompañar a las mujeres en todo el proceso de inversión y puesta en marcha de los nuevos procedimientos. Se debe especializar en conocer las principales necesidades, requerimientos y dificultades que atraviesan las microempresas receptoras de los recursos del programa, además de verificar el impacto que tiene la capacitación y el desembolso en las mujeres beneficiarias.

La etapa de seguimiento debe contribuir a garantizar un proceso de mejoramiento continuo del programa, pues es una forma de determinar el impacto de las acciones realizadas por las ONG's, los Comités Regionales, el Banco Agrario, el Fondo Nacional de Garantías y por supuesto, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer; entidades responsables de las etapas anteriores. Por otra parte, el seguimiento debe verificar como se está invirtiendo el crédito, verificando si es acorde con lo estipulado en la formulación del proyecto, así como el desempeño de la microempresa posterior al desembolso y el incremento de los ingresos generado por la consecución del crédito.

La experiencia que deja el Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, es que las mujeres que resulten beneficiadas con los créditos del Banco Agrario y en términos generales, con programas de éste tipo, deben ser acompañadas durante todo el proceso; desde que son convocadas hasta que pagan la última cuota de su crédito. Esto evita que los dineros sean malgastados en operaciones poco efectivas que no traigan beneficios para el negocio al cual van dirigidos los recursos del programa.

A partir del análisis de la situación actual del Programa y de las experiencias recogidas en etapas anteriores, se realiza una propuesta de seguimiento y asistencia técnica para los proyectos, la cual incluye nuevos campos de acción y entidades diferentes.

4.3.1 Propuesta de Seguimiento y Asistencia técnica

Los estudiantes universitarios necesitan enfrentarse a la realidad que les muestra Colombia, y la mejor manera de hacerlo es aplicando los conocimientos que han recibido de manera teórica en la solución de problemas reales, no solamente de tipo económico o productivo, sino de aquellos que diariamente viven miles de microempresas colombianas que buscan mantenerse en el mercado. Es una manera de relacionar a la juventud con la realidad social y empresarial del país, promoviendo en ellos una actitud de servicio ante los problemas que se deben afrontar constantemente.

La propuesta de este trabajo de grado es que los estudiantes universitarios, de carreras con orientación técnica y administrativa realicen esta etapa, a partir de ello, se les estaría brindando la oportunidad de prestar un servicio de seguimiento y asistencia técnica a los negocios de las mujeres cabeza de familia pertenecientes a población vulnerable, de tal forma que puedan aplicar los conocimientos de sus carreras y a la vez presten un servicio social al país. A los negocios se les estaría asesorando de manera seria y responsable, con alta calidad humana y sentido social, en donde se garantiza calidad, periodicidad y continuidad en los proyectos que se puedan emprender.

Operación de la propuesta

Para poner en marcha el proceso de seguimiento y asistencia técnica a los procesos con estudiantes universitarios, se escogió como piloto a la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Javeriana de Bogotá; dicha institución tiene la iniciativa de apoyar el proyecto como parte de sus Prácticas Sociales.

La iniciativa propone escoger inicialmente un grupo de proyectos de la ciudad de Bogotá D.C, a los cuales, semestralmente, les será asignado un estudiante que este cursando como mínimo octavo semestre de Ingeniería Industrial. Los estudiantes irían hasta el lugar en el que están ubicados los negocios con el fin de acompañarlos y brindarles asesoría. A cada estudiante le serán asignadas máximo tres microempresas, a las que debe asesorar en los siguientes aspectos:

- Inversión realizada.
- Cumplimiento en las cuotas del crédito.
- Costeo de productos y servicios.
- Cumplimiento niveles de producción y ventas.
- Métodos eficientes de producción o ventas.
- Motivación personal.
- Manejo administrativo
- Innovación y desarrollo.

La asignatura de Práctica Social de la carrera de Ingeniería Industrial en la Universidad Javeriana, tiene una intensidad de 4 horas semanales. En este tiempo, es obligación del estudiante realizar al menos una visita cada mes y una llamada semanal a cada negocio, de la misma manera debe llenar todos los formatos de seguimiento diseñados para tal fin; así mismo, debe diligenciar el archivo de Excel que se ha desarrollado para monitorear el comportamiento histórico del negocio y el impacto que ha tenido el Programa en la calidad de vida de las mujeres beneficiarias (ver archivo electrónico CD). Por otra parte, y como actividad principal de su práctica social, a partir de la información recolectada debe proponer estrategias para el crecimiento económico del negocio asesorado.

El estudiante debe presentar periódicamente un informe en el que consigne las tareas que ha desempeñado en el negocio, y durante el periodo académico que dure la práctica social, debe presentar y desarrollar por lo menos un proyecto de mejoramiento del negocio acompañado de su respectivo estudio de factibilidad.

La Universidad Javeriana firmaría un convenio institucional, directamente con la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, en el cual las dos partes se comprometen a:

Universidad Javeriana:

- Ofrecer los servicios de un grupo de estudiantes, cuyo número varía según la cantidad de proyectos que se aprueben en la ciudad de Bogotá D.C.
- Asignarle a cada estudiante un profesor con experiencia en el campo social, y además en temas relacionados con productividad empresarial.
- Revisar las entregas y proyectos que los estudiantes realizan y proponen, con criterios profesionales, claros y responsables en pro del crecimiento y mejoramiento de los negocios beneficiados por el Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria.
- Monitorear la asistencia y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los estudiantes frente a la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.
- Enviar al profesor asignado a realizar una visita técnica a los proyectos estudiados, con este procedimiento se puede verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el estudiante ante la mujer cabeza de familia, la Universidad, la Consejería y él mismo.
- Capacitar a los estudiantes en temas de índole social, asegurándole la asistencia a foros, congresos y reuniones que sobre temas relacionados se organicen en la Universidad.

Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.

- Capacitar a los estudiantes en el manejo operativo del programa.
- Entregar toda la información que los estudiantes consideren necesaria para la realización de sus trabajos y el cumplimiento de los objetivos que se propongan.
- Asesorar a los estudiantes en temas relacionados con el programa; basados en la experiencia que tienen por la ejecución de políticas de género.
- Analizar los proyectos e informes que construyan los estudiantes, buscando la viabilización de las propuestas allí plasmadas.
- Emitir un concepto cualitativo de las actividades que realicen los estudiantes en los proyectos, de acuerdo con los resultados que se obtengan en el periodo académico.
- Estudiar y aprobar el plan de trabajo que el estudiante le presente a la Consejería.
- Participar en las reuniones del programa de Práctica social que la Universidad organice.

Se debe aclarar que los estudiantes que presten este servicio a la Consejería no tienen carácter de Pasantes; solamente están cumpliendo sus funciones como alumnos inscritos en la asignatura de Práctica Social como requisito de la carrera de Ingeniería Industrial; por lo tanto no deben realizar funciones operativas de carácter administrativo dentro de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. De la misma manera, los convenios entre entidades permitirían ejercer actividades conjuntas de control, de tal manera que se hagan respetar los términos firmados en pro del buen funcionamiento de los procesos.

Con la figura de los estudiantes universitarios se lograrían aspectos positivos dentro del desarrollo de todo el Programa. Se resaltan los siguientes aspectos:

- Control de la movilidad: Sería posible controlar la movilidad que presentan las mujeres, ya que se aumentaría la frecuencia de las visitas al negocio y las señoras tendrían la obligación de avisar a los estudiantes sobre cualquier cambio de domicilio.
- Nuevas ideas: Los estudiantes vienen de recibir en las aulas de clase gran cantidad de teorías y conocimientos, y están ansiosos de llevarlos a la práctica. Aquellos aspectos serían aplicados de manera novedosa; de la misma manera, los proyectos que deben proponer traerían nuevas prácticas en manufactura, comercialización y servicios.
- Manejo del crédito: El estudiante está en la capacidad de explicar a las mujeres el por qué del pago de intereses, el por qué las altas cuotas al inicio del crédito y su reducción al final; y en general, todo el manejo financiero del crédito durante el tiempo de desarrollo del programa.
- Asesoría en nuevas inversiones: De acuerdo con el comportamiento actual del negocio, se pueden tomar las decisiones sobre los pasos a seguir en cuanto a las inversiones en capital de trabajo o activos fijos, y sobre todo, la mejor manera de financiarlas.
- Indicadores de gestión: los estudiantes pueden asesorar a las microempresarias en el significado de los indicadores que se utilizan para manejar el programa y los negocios. De la misma manera pueden enfocar sus esfuerzos en el mejoramiento de los indicadores a través del direccionamiento de las estrategias a seguir.

Operación en el resto del país

El Programa Mujer Cabeza de familia microempresaria se ejecutará no solamente en la ciudad de Bogotá, por lo tanto se debe tener en cuenta como será la operación de la etapa de seguimiento y asistencia técnica en otros lugares del país. Para este fin, se propone realizar un convenio con Universidades tanto de Bogotá como del resto del país, para que, bajo el marco de los semestres sociales, sus estudiantes de últimos semestres puedan llevar a cabo la etapa de seguimiento y asistencia técnica del Programa.

Al igual que en los proyectos de Bogotá, la Universidad Javeriana apoya la iniciativa de que sus estudiantes realicen dicho acompañamiento a los negocios en el marco de las Prácticas Sociales Universitarias, reguladas en el documento expedido por la Vicerrectoría Académica en Diciembre de 2002 llamado "Prácticas Sociales Universitarias, una estrategia para la proyección social en la formación de los estudiantes de Pregrado"⁷⁴ (Ver Anexo 7). Para la Universidad Javeriana, "las Prácticas Sociales son espacios conformados para los

⁷⁴ www.javeriana.edu.co/javeriana/vice_acad/gestionpracticassocial/practicassocialpage.htm

estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana con el propósito de establecer un contacto directo con el país, compartiendo lo que hemos aprendido en el transcurso de nuestras vidas universitarias al servicio social comunitario". Tiene como objetivo fortalecer la formación integral de los profesionales Javerianos en los diversos espacios de participación social. Poniendo en práctica sus conocimientos al servicio de la sociedad, integrando las acciones de docencia, investigación y servicio. El proyecto de prácticas sociales universitarias promovido por la Vicerrectoría Académica y la Oficina de Gestión Social, pretende que los estudiantes generen, desarrollen y ejecuten proyectos de bienestar social en todas las regiones y municipios de Colombia. Tiene una duración por lo general de cuatro meses y medio, cuenta con un sustento económico por su realización y un soporte académico frente a las facultades y carreras de la universidad⁷⁵.

La Universidad Javeriana tiene experiencia en este tipo de actividades para los estudiantes, actualmente cuenta con 20 alianzas hechas con instituciones privadas y publicas de todo el país en las cuales los alumnos de Pregrado pueden participar y prestar su servicio social:

Parroquias de Barrancabermeja, Computadores para Educar, Instituto Mayor Campesino, Programa de desarrollo y paz para el Magdalena Medio, Obusinga, Fundación San Mauricio, Alcaldía Local de Chapinero, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Proyecto Cartagena del Chaira, Programa por la Paz, Instituto de Estudios Rurales, Gobernación de Cundinamarca, Servicio Jesuita a Refugiados, Parroquia San José – Tierralta, Parroquia San Pablo, Proyecto Hábitat Urbano, Gobernación del Guaviare, Ministerio del Interior y Justicia, Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario.

La Universidad Javeriana estudiaría la opción de firmar un convenio con la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, en el cuál la primera se compromete a brindar el recurso humano y la segunda a coordinar con las Alcaldías de las ciudades beneficiadas con el Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria para que reciban, ubiquen y brinden todo el apoyo necesario a los estudiantes que realicen la etapa de seguimiento y asistencia técnica.

Según la Coordinadora de Práctica Social de Ingeniería Industrial, Ing. Laura Sánchez Dávila, es factible que, de acuerdo a los resultados que se obtengan en Bogotá y en otras de las ciudades que se cubran desde Bogotá, se incluya la sede de Cali de la Universidad Javeriana con el fin de llegar a más puntos de la geografía Colombiana. De la misma manera, en este proceso pueden llegar a ser inscritas aún más universidades del país, siempre y cuando ellas, la Consejería y las alcaldías cumplan los compromisos firmados en beneficio del programa y del desarrollo profesional de los estudiantes.

Formatos de Evaluación y Seguimiento:

Para que los estudiantes que realicen la etapa de Seguimiento y Asistencia Técnica a los proyectos beneficiados por el Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria, se han

⁷⁵ *Ibíd.*

diseñado una serie de formatos que permiten controlar y monitorear de manera adecuada los negocios desde varios puntos de vista:

- Financiero - Crediticio
- Estratégico
- Recurso Humano
- Infraestructura
- Productividad
- Legalidad
- Cadena de Abastecimiento

Los pasos sugeridos que se deben seguir en las microempresas, para identificar las áreas en las cuales se debe hacer especial énfasis durante la etapa de Seguimiento y Asistencia Técnica son:

a. Diagnóstico del Negocio:

Con esta actividad se pretende conocer el estado actual del negocio asignado, desde el punto de vista estratégico, del Recurso humano, de infraestructura, legalidad y del negocio como parte de una cadena de abastecimiento; la herramienta para realizarlo son las tablas de Análisis Interno y Externo (Ver archivo electrónico); en cada una de ellas se definieron una serie de factores considerados críticos para el buen funcionamiento de las microempresas. Cada uno de éstos se debe calificar en una escala de 1 a 5, donde 5 es el estado óptimo del factor evaluado en el negocio y 1 el estado pésimo; adicionalmente hay un espacio para colocar las respectivas observaciones que el asesor quiera realizar a cada uno de los factores.

A partir de la información consignada en la tabla de diagnostico, se puede ver la frecuencia de aparición de cada calificación por factor, con la cual se obtiene la nota promedio del negocio en cada uno de los aspectos: interno y externo. De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se puede elaborar el plan de seguimiento y los temas prioritarios de Asistencia Técnica, siendo la nota promedio resultante el parámetro de gestión a revisar mensualmente para verificar el progreso del negocio.

El formato tiene también un espacio en el cual se deben consignar los comentarios generales y compromisos que se suscriban entre las partes, con el fin de revisarlo el mes siguiente. La calificación de los factores debe realizarse mensualmente, ya que es la manera de monitorear el comportamiento global del negocio a través del tiempo.

A continuación se presentan los formatos de diagnóstico del negocio propuestos en este trabajo:

Nombre del Negocio: _____
 Nombre de la Propietaria: _____
 Fecha: _____

ANÁLISIS INTERNO

MARQUE CON UNA X EN EL NÚMERO CORRESPONDIENTE A LA CALIFICACIÓN OBTENIDA EN EL FACTOR

		CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
Item	FACTORES CRÍTICOS	1	2	3	4	5	
1	RECURSO HUMANO						
	Experiencia de la propietaria						
	Experiencia de los empleados						
	Resultados de la Capacitación						
	Compromiso con el negocio						
	Coertura						
	Motivación con el negocio						
2	INSTALACIONES FÍSICAS						
	Seguridad Industrial						
	Edificación						
	Ergonomía						
	Recursos para realizar el trabajo						
3	PRODUCTIVIDAD						
	Calidad del producto						
	Indicadores de gestión						
	Desarrollo Productivo						
4	OTROS						
	Conocimientos legales del negocio						
	Cumplimiento de obligaciones financieras						
	Beneficios del crédito solicitado						
	Aplicación de los temas dictados en capacitación						
FRECUENCIAS		0	0	0	0	0	
CALIFICACIÓN PROMEDIO		0,0					

Nombre del negocio: _____
 Nombre de la propietaria: _____
 Fecha: _____

ANÁLISIS EXTERNO

MARQUE CON UNA X EN EL NÚMERO CORRESPONDIENTE A LA CALIFICACIÓN OBTENIDA EN EL FACTOR

Ítem	FACTORES CRÍTICOS	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
1	COMPETENCIA						
	Tamaño del Negocio						
	Estrategia de Mercado						
	Relaciones						
	Ubicación del Negocio						
2	CLIENTES						
	Índice de satisfacción						
	Cobertura						
	Ubicación						
3	PROVEEDORES						
	Calidad						
	Oportunidad						
	Ubicación						
	Disponibilidad						
4	LEGISLACIÓN						
	Impuestos						
	Restricciones legales						
5	OTROS						
	Tasas de Interés						
	Disponibilidad de mano de obra calificada						
	Relación con el Banco Agrario						
	FRECUENCIAS	0	0	0	0	0	
	CALIFICACIÓN PROMEDIO	0,0					

b. Formato de Seguimiento a los Proyectos:

Es una herramienta que permite monitorear los negocios desde el punto de vista financiero, crediticio y de productividad (ver archivo electrónico), está compuesto por tres grandes grupos de datos que incluyen los aspectos de manejo de costos, manejo del crédito y de indicadores financieros. Para facilitar el uso del formulario por parte de la dueña del establecimiento como del asesor, se utilizó la misma terminología de los formatos de formulación de proyectos presentado a consideración del Programa en el capítulo 3.

El diseño de los formularios de seguimiento a los negocios contempla el tipo de inversión realizada, ya sea en Capital de Trabajo o en Activos Fijos (Ya que varía el plazo del crédito, de 12 hasta 24 meses respectivamente). También se utilizan conceptos financieros clave, que sirven para realizar análisis económico y de productividad. De la misma manera, se incluye una tabla de seguimiento al manejo del crédito mes a mes, por medio de la cual se controla el comportamiento de las cuotas de acuerdo a su reducción o mantenimiento a través del tiempo.

El último componente del formato contiene los indicadores financieros; allí se consignan las principales razones que permiten analizar el comportamiento de este tipo de negocios. Se hace especial énfasis en los indicadores de rendimiento, puesto que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades⁷⁶; así mismo, se utilizaron otros cuatro indicadores que permiten analizar la relación entre los costos fijos y costos variables con las ventas, y de las cuotas del crédito contra la utilidad operacional y los ingresos del negocio.

Cabe resaltar que estos formatos se encuentran realizados en hojas electrónicas del programa Excel, y están debidamente formulados para facilitar el cálculo de los indicadores anteriormente enunciados. Así mismo, se realizó un instructivo para su diligenciamiento, que explica cada uno de los campos que se deben llenar, y como se deben analizar los resultados que se obtengan de la tabla. Se sugieren además, acciones a tomar a partir de la información resultante. El archivo se encuentra en anexo electrónico (CD) y el instructivo de diligenciamiento hace parte del Anexo 8.

A continuación se muestran las tablas que contiene el archivo para un negocio que solicitó crédito a 12 meses:

⁷⁶ Ortiz Anaya Héctor, Análisis Financiero Aplicado con análisis de valor agregado, Universidad Externado de Colombia, Marzo de 2002.

CONSEJERIA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER
PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA 2004 - 2006
FORMATO DE SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS

Nombre del Negocio:													
Nombre beneficiaria:													
Monto del Crédito:													
1. EN EL ÚNICAMENTE LAS CELDAS EN BLANCO													
Número de Productos o servicios diferentes que se fabrican, venden o prestan en el negocio:													
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
COSTOS FIJOS	Sueldo Mensual												
	Arriendo												
	Agua												
	Luz												
	Teléfono												
	Gas Natural												
	Mantenimiento Maquinaria o equipo												
	Otros												
	TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	COSTOS VARIABLES	Costo Fijo por Producto	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01
Total Materia Prima e Insumos													
Otros Costos Variables													
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
COSTO DE PRODUCCION		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
MARGEN DE CONTRIBUCION	Ingreso total mensual por ventas												
	Margen de Contribución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Margen de Contribución Porcentual	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	
PUNTO DE EQUILIBRIO		# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	# DIV/01	
UTILIDAD BRUTA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
UTILIDAD OPERACIONAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

MANEJO DEL CREDITO												
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INTERESES												
AMORTIZACION												
OTROS CARGOS												
VALOR DE LA CUOTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALOR RESTANTE A PAGAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
¿RECURSOS PARA LA CUOTA?	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
¿CANCELO LA CUOTA?												
UTILIDAD NETA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES DE RENDIMIENTO	Margin Bruto	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01
	Margin Operacional	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01
Margin Neto	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01
Costos Fijos / Ventas Netas	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01
Costos Variables / Ventas Netas	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01
Cuota / Utilidad Operacional	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01
Cuota / Ventas Netas	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01	#.DIV/01

c. Check list:

Es una herramienta que sirve de guía para analizar los aspectos más importantes del negocio durante la visita de seguimiento y asistencia técnica que se debe realizar como mínimo una vez al mes. Para tal fin se diseñaron dos formatos, uno para empresas manufactureras y otro para comercializadoras y prestadoras de servicios; contiene cuatro áreas de acción:

Contabilidad y finanzas: Cubre los aspectos más importantes sobre los que se debe ejercer control y seguimiento durante el período; incluye los pagos de las cuotas, el orden y registro de las cuentas del negocio, ingresos, egresos, y el análisis de las cifras resultantes de los indicadores de gestión de tipo financiero.

Producción, Ventas y servicios: Incluye aspectos relevantes para el éxito del negocio en los procesos de tipo productivo, esta dirigido a obtener actividades de calidad que sean seguras, eficientes y calificadas, de tal manera que se puedan optimizar los tiempos y los recursos que se utilizan en el ciclo de producción, ventas y servicios de los negocios beneficiados con el Programa.

Mercadeo y Ventas: Incluye aspectos clave para el sostenimiento del negocio y su posible crecimiento desde el punto de vista comercial, busca que el negocio reciba asistencia técnica en cuanto a estrategias, servicio al cliente, relaciones con el mercado, conocimiento del medio y mejores prácticas para aumentar las ventas.

Otros Aspectos: Busca que se siga el proceso de planeación estratégica, con el fin de que sus resultados direccionen los negocios hacia su sostenibilidad y crecimiento. Adicionalmente busca que se le haga seguimiento a las relaciones entre sus empleados de acuerdo a la motivación que reciben y a la retribución económica de su trabajo en la empresa. Existe también un campo en el que se pueden consignar los comentarios de la visita.

El formato debe ser firmado por el asesor y por la mujer beneficiaria del programa, con lo cual se busca crear un compromiso entre las partes para llevar a cabo las actividades propuestas en busca del mejoramiento continuo del negocio.

Seguidamente se presentan los formatos o listas de chequeo diseñados por los autores para un negocio del sector de manufactura. Los formatos para negocios de comercialización y servicios se encuentran en el archivo electrónico (anexo CD) y en el anexo 8:

Nombre del Negocio: _____
 Nombre de la Propietaria: _____
 Fecha: _____
 Visita número: _____

LISTA DE CRITERIOS QUE SE DEBEN VERIFICAR EN CADA VISITA

AREA DE ACCIÓN		Revisado
1.	CONTABILIDAD Y FINANZAS	
1.1	Pago de Cuotas del crédito	
1.2	Libros de Contabilidad	
1.3	Registros (Facturas de Compras y ventas)	
1.4	Ingresos y Egresos	
1.5	Indicadores Financieros	
2.	PRODUCCIÓN	
2.1	Almacenamiento de Materiales	
2.2	Inventarios	
2.3	Estrategias de Calidad en el proceso	
2.4	Métodos de Producción	
2.5	Lay Out de la planta.	
2.6	Seguridad Industrial y Ergonomía	
2.7	Procesos de Mantenimiento de Maquinaria y Equipo	
2.8	Tratamiento de desechos	
3.	MERCADEO Y VENTAS	
3.1	Conocimiento del Mercado	
3.2	Mecanismos de Distribución	
3.3	Relación con clientes	
3.4	Servicio Pos-Venta	
3.5	Estrategias de mercadeo	
3.6	Merchandising	
3.7	Nuevos Clientes o negocios	
4.	OTROS ASPECTOS	
4.1	Proceso de Planeación Estratégica	
4.2	Control y evaluación de resultados	
4.3	Relaciones laborales	
4.4	Salarios	

COMENTARIOS:

Manual de Seguimiento

Para la elaboración del Manual de Seguimiento de la propuesta, se tomaron en cuenta aspectos que la Consejería tuvo en cuenta para el seguimiento a los negocios beneficiados con el programa anterior de "Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar". Los objetivos del nuevo manual están enfocados no solamente a realizar un control del crédito sino a elaborar un proceso de mejora continua en los negocios, a través de la asistencia técnica. El manual toma en cuenta el tipo de personal que realizará la etapa y los formatos que se elaboraron en esta nueva propuesta de seguimiento y asistencia técnica. El manual se encuentra en el anexo 8.

El gráfico 32, al final de este capítulo, muestra mediante un diagrama de áreas las propuestas incluidas en los capítulos 3 y 4 de este trabajo. Para su mayor comprensión, se recomienda compararlo con el gráfico 25, diagrama de áreas del programa sin propuestas.

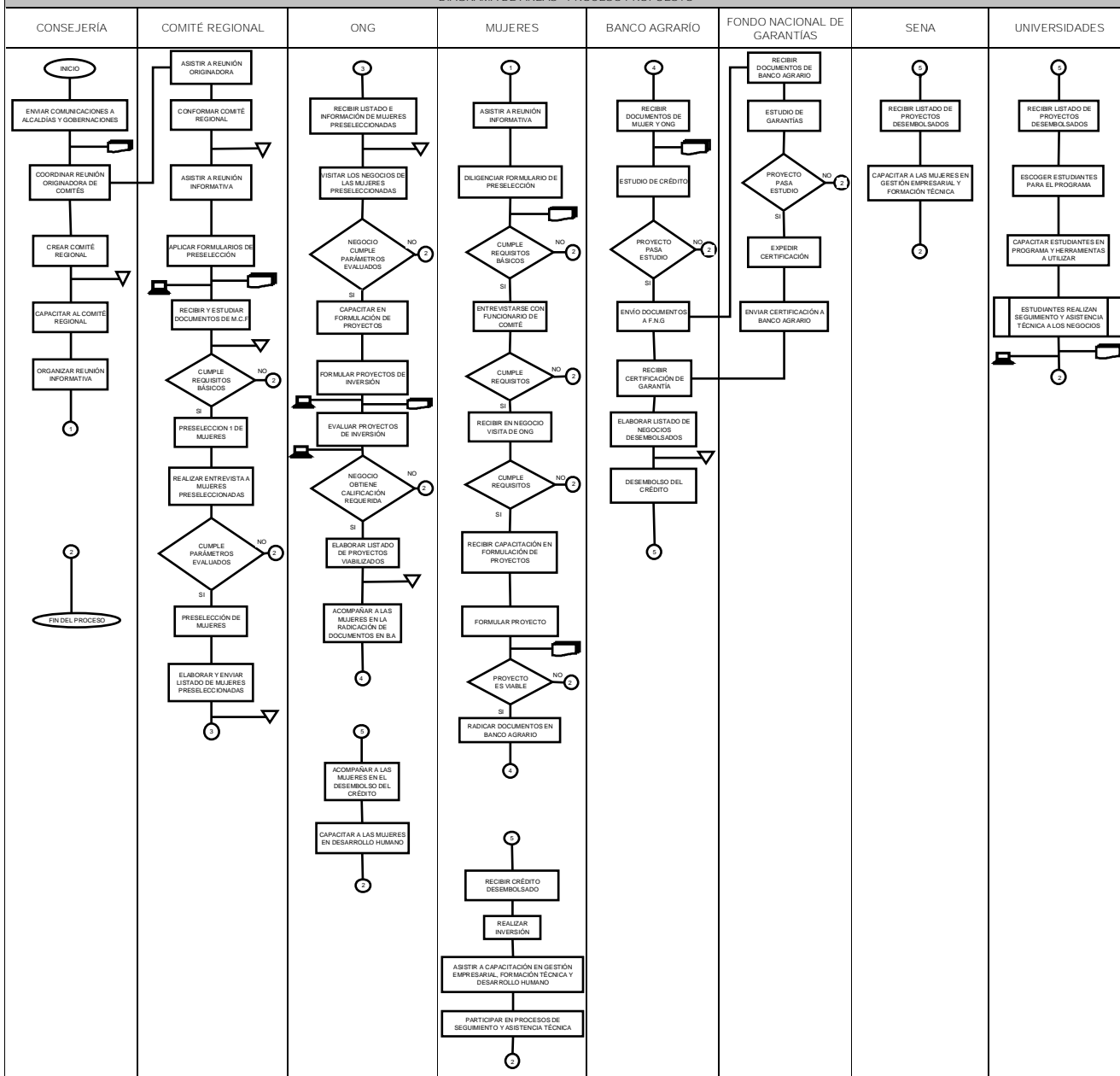
RESUMEN

En el capítulo 4 se vieron las propuestas de los autores para la implementación de las etapas de Capacitación y Seguimiento y Asistencia Técnica en el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria 2004 – 2006. Para capacitación se proponen tres módulos: Gestión Empresarial, Formación Técnica y Desarrollo Humano, todos ellos con enfoque de género. Se propone además que la capacitación involucre los saberes con los que cuentan las mujeres a la hora de iniciar el programa (competencias), una relación entre teoría y práctica no secuencial sino simultánea, que se tenga en cuenta el entorno de cada una de las mujeres a la hora de brindar capacitación (análisis de mercado), y la vinculación de sus actividades a cadenas productivas regionales.

Para la etapa de Seguimiento y Asistencia Técnica se diseñó un modelo de seguimiento basado en la realización de visitas a los negocios por parte de estudiantes universitarios de carreras con aplicación técnica y administrativa; en estas visitas es necesario aplicar los formatos diseñados en medio físico y electrónico, garantizando así un diagnóstico preciso de la situación de la microempresa, base para la ejecución de estrategias de mejoramiento.

Gráfico 32

DIAGRAMA DE ÁREAS - PROCESO PROPUESTO



CONVENCIONES:



INICIO O FIN DEL PROCESO
 FORMATO DOCUMENTO
 PROCESO
 MACROPROCESO
 CONECTOR INTERNO



ROMBO DE DECISIÓN
 CONEXIÓN REMOTA
 ARCHIVO FÍSICO
 TERMINAL DE CÓMPUTO

5. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROGRAMA "MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA"

"Lo que no se puede medir, no se puede mejorar"

Introducción

Las empresas del sector público están dando un vuelco a su tradicional forma de administrar, con la inclusión de herramientas que han resultado exitosas en el sector privado. Una de ellas es la aplicación de la metodología del Balanced Score Card para la construcción de indicadores de gestión.

Este capítulo incluye el proceso de construcción de indicadores de gestión para todas las etapas del programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria", de acuerdo a la metodología del Balanced Score Card fundamentada en la identificación de Factores Claves de Éxito, buscando medir y controlar el desempeño de los actores involucrados en su desarrollo. Para la clasificación de indicadores se intentó utilizar la jerarquización de los mismos, pero las condiciones de operación del programa no lo hicieron necesario. La implementación de este capítulo brindará a la Consejería la oportunidad de tener una mejor comprensión de sus aciertos y desaciertos, de dar respuestas oportunas y tener la posibilidad de aplicar los correctivos pertinentes.

Por otra parte, los indicadores aquí propuestos no buscan solo controlar; su fundamento está en retroalimentar y en servir como herramienta gerencial, lo que permite la corrección de parámetros que se creían inmodificables dentro del programa objeto de este proyecto.

5.1 LOS INDICADORES DE GESTIÓN ENFOCADOS A PROGRAMAS DEL SECTOR PÚBLICO

En los últimos años, y gracias a la presión que ejerce la ciudadanía a través de una creciente educación democrática, los gobiernos han tenido que asumir el reto de responder a las demandas de sus ciudadanos de la mejor manera y en el menor tiempo posible. Dentro de las prioridades exigidas a los gobiernos, se encuentran mejores políticas sociales para reducir la pobreza y una total transparencia de los recursos del Estado. Los cambios impulsan a contar con gobiernos que fomenten la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas, que administren en forma eficiente y transparente los recursos públicos, que rindan cuentas como mecanismo de evaluación y que hagan uso de las tecnologías de información y telecomunicaciones para ofrecer servicios de mayor calidad.

Actualmente, metodologías como el Balanced Score card (de David Norton y Robert Kaplan) están siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos internacionales y locales, además de organismos públicos. Algunos ejemplos son los gobiernos de México y Chile en América Latina, la Alcaldía Local de Chapinero en Bogotá y el Departamento Nacional de Planeación. Dichas metodologías complementadas con tecnologías de información y sistemas de tomas de decisiones, tienen un enorme potencial de apoyo para lograr éxito en la tarea de la administración pública⁷⁷. Para la revista Dinero, en el manejo de la gestión pública están los grandes problemas y soluciones de un país. A pesar de su trascendencia no se le presta la atención necesaria.⁷⁸

Para la creación e implementación de indicadores de gestión en el programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria" se utilizó la metodología del Balanced Score Card orientada a instituciones del sector público, la cual menciona que una organización pública debe ser planeada, analizada y evaluada en base a cuatro perspectivas o enfoques estratégicos⁷⁹. El contenido de cada uno de ellos debe estar alineado con la visión, misión y principales objetivos y estrategias definidas por el gobierno o institución pública ejecutora⁸⁰, en este caso, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.

Cuando el Balanced Score Card se aplica al sector público, es necesario realizar algunas modificaciones a la estructura original sugerida por Norton y Kaplan. Las principales diferencias de los Score Cards o cuadros de mando para organismos públicos son⁸¹: la perspectiva financiera deja de ser el objetivo fundamental y éste es reemplazado por el impacto en la comunidad o en la ciudadanía que las operaciones de la entidad esperan

⁷⁷ LÓPEZ, Arturo. Reinventando los gobiernos con apoyo de los tableros de comando y control.

www.tablero-decomando.com

⁷⁸ Revista Dinero, Abril 16 de 2004, Número 203, p. 92.

⁷⁹ LOPEZ, Opcit.

⁸⁰ UNICEF Colombia, Observatorio de coyuntura socioeconómica, 2002. Información suministrada por la Dra. Ruth Merchán.

⁸¹ <http://www.fmicol.com/BSCPAG4.htm>

lograr; y la perspectiva del cliente se expande para incluir el punto de vista de los ciudadanos objeto de los servicios prestados.

A continuación se presentan los enfoques estratégicos en los cuales se enmarcan los indicadores de gestión creados para el programa:

- El Impacto del Gobierno al Ciudadano. En esta perspectiva la Consejería puede monitorear los indicadores definidos para evaluar la percepción y la calidad de los servicios y acciones de impacto directo a la población objetivo del programa “Mujer Cabeza de Familia Microempresaria”. Para la mayoría de las instituciones públicas que han aplicado la metodología del Balanced Score card, ésta es la perspectiva más importante debido a que la razón de ser de estas instituciones es el servir al ciudadano.
- Los procesos y proyectos (gestión del gobierno). Esta perspectiva permite monitorear y tomar de decisiones a la entidad pública ejecutora, sobre el estado de aquellos proyectos, obras o acciones que tendrán impacto directo hacia los servicios que ofrece a los ciudadanos. Para el caso puntual de la Consejería, en esta perspectiva están enmarcados los indicadores que miden el funcionamiento del programa en términos cuantitativos, y la forma como se ejecutan los procesos internos establecidos por el comité técnico nacional.
- El enfoque a los recursos financieros y restricciones económicas. Esta perspectiva le permite a la Consejería monitorear los recursos destinados a aquellas actividades que inciden directamente en las beneficiarias del programa.
- El enfoque al aprendizaje y crecimiento de la institución pública. Esta perspectiva, que puede ser la base de las perspectivas restantes, permite monitorear y evaluar directamente el interior del organismo público; enfocándose directamente al desarrollo y calidad de los servidores públicos. El trabajar efectivamente en el logro de los objetivos e iniciativas definidas en esta perspectiva permitirá resultados concretos en una mejor administración de los recursos financieros, y que a su vez deberá inducir mejoras en los proyectos, obras y acciones del gobierno que impactarán directamente en la percepción y calidad de los servicios a los ciudadanos. En el caso particular del programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria, no se trabajará este enfoque debido a que el programa es ejecutado por diferentes entidades públicas, privadas o del sector solidario. La creación de indicadores de gestión que midan el desempeño puntual de los trabajadores de estas entidades, depende exclusivamente de la iniciativa de las mismas, y entraría a hacer parte de un trabajo destinado específicamente a implantar el sistema de indicadores de gestión en cada institución. Cabe recordar que el objetivo de este capítulo es crear indicadores para el programa pero no para las entidades que lo ejecutan, aunque el desarrollo de este objetivo, permita dar un paso hacia adelante en el logro de la eficacia en la gestión de los entes participantes del programa.

Proceso para la elaboración de Indicadores de Gestión Propuestos

En primera instancia, y teniendo en cuenta la importancia de alinear los indicadores de gestión con la planeación estratégica del programa se nombrarán a continuación la Misión, y objetivos de la Consejería y el Programa. De la misma manera, se hace necesario definir que la metodología Balanced Score Card no se aplicará rigurosamente, principalmente por las barreras que se presentan en la entidades del sector público, y también, porque la medición del impacto de las estrategias generadas en el seno del programa se hace a partir de indicadores macro, específicamente los indicadores de desarrollo a nivel nacional. Dentro de las barreras que encontramos para la aplicación estricta de la metodología del Balanced Score Card, vale la pena resaltar las siguientes:

- Mientras que las personas que supervisan y dirigen las organizaciones del sector privado comparten el objetivo de maximizar utilidades, quienes supervisan organizaciones en el sector público (legislatura, ministros, medios de difusión, etc.) tienen múltiples puntos de vista sobre el objetivo final y cada uno maneja su propia agenda y prioridades.
- Las empresas del sector privado aceptan la necesidad de contar con una estrategia, pero este concepto resulta extraño para una empresa del sector público, en general optan por estrategias de excelencia operacional. Los indicadores deben permitir girar la discusión de los directivos hacia la pregunta ¿Cómo crear valor para los ciudadanos? En el sector privado, las mejoras efectuadas en el área de procesos internos y aprendizaje y crecimiento pueden mostrar resultados rápidamente en las áreas de clientes y financieras. En el sector público estas mejoras pueden tomar años o décadas. Por lo tanto deben establecer objetivos intermedios para medir el resultado de sus esfuerzos. Como consecuencia del análisis de estas barreras, para la aplicación de la metodología se hace necesario que quienes la implementen: manejen múltiples temas integrados a lo largo de diferentes organismos públicos, privados o del sector solidario; aprendan a manejar los intereses contrapuestos de los diferentes involucrados; buscar alternativas para que la información y comunicación del desempeño sea transparente; aprendan a motivar a sus empleados sin incentivos financieros, como se practica en el sector privado.

Por otra parte, y continuando con el proceso de revisar la orientación de la Consejería como entidad y los objetivos que quiere cumplir con la implementación del programa, se enuncian la Misión, visión y objetivos:

Misión de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM): Diseñar, promover, coordinar e implementar una política para las mujeres adultas, jóvenes y niñas, que contribuya al logro de relaciones de equidad y de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, eleve la calidad de vida de las mujeres, el respeto de los derechos humanos, la participación ciudadana, e impulse el fortalecimiento de los procesos organizativos y de las organizaciones de mujeres⁸².

⁸² PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, Mujeres, constructoras de paz y desarrollo. Bogotá, Noviembre de 2003.

A su vez, la CPEM cuenta con un área programática destinada exclusivamente al estudio y promoción del empleo y el desarrollo empresarial de las mujeres, cuyo objetivo es: crear gradualmente oportunidades para que las mujeres puedan acceder a un empleo digno y remunerado o puedan desarrollar sus actividades empresariales a través de la promoción de medidas de carácter afirmativo, que procuren la eliminación de las diferenciales entre hombres y mujeres en los indicadores de desarrollo⁸³.

El programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria, objeto del presente estudio, se enmarca dentro de esta área programática. Sus objetivos son:

- Contribuir al empoderamiento socioeconómico de las mujeres y la reducción de la pobreza en el país, a través del incremento del empleo y de los ingresos de la población femenina.
- Apoyar integralmente el desarrollo y fortalecimiento de las microempresarias cabeza de familia, con posibilidades de vincularse a actividades productivas locales y regionales.

De la misma manera, la CPEM estableció como objetivos específicos a cumplir por el programa, los siguientes:

- Fortalecer y estabilizar integralmente las microempresas y negocios liderados por mujeres cabeza de familia, con posibilidades de generar acumulación económica e integrarse a circuitos económicos regionales o locales, brindándoles servicios de crédito en actividades rentables y articuladas a los mecanismos de comercialización local, regional, nacional e internacional.
- Contribuir al establecimiento de una base institucional sólida para el suministro con equidad de género de servicios financieros y de formación integral a las microempresarias cabeza de familia.
- Capacitar a las mujeres cabeza de familia microempresarias en: desarrollo humano, gestión empresarial y aspectos técnicos, con perspectiva de género.
- Crear en las microempresarias cultura del manejo del crédito y cultura de pago.

⁸³ *Ibíd.*

5.2 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para definir los factores claves de éxito del programa, base esencial para la construcción de indicadores de gestión, se asumirá cada uno de sus macroprocesos (ver capítulo 2) como las cadenas de valor que afectan directamente el resultado del programa y están alineados con el cumplimiento de la planeación estratégica del programa y la CPEM.

A continuación se definen las cadenas de valor del programa, teniendo en cuenta cuales son los proveedores y los insumos necesarios para desarrollar el proceso, a cargo de quien está el desarrollo de cada uno y finalmente quienes son los clientes de este proceso, ya sean internos o externos. En algunos casos los clientes de un proceso se convierten en proveedores de insumos para desarrollar otros procesos, por eso se le da el nombre de cadena.

Posteriormente, se definirán los factores claves de éxito de cada una de las etapas del programa.

5.2.1 Macroproceso 1: Convocatoria, promoción y Divulgación del programa

Tabla 26: Cadena de Valor Macroproceso 1

Proveedores	Insumos	Procesos	Responsable	Clientes
- CPEM - Comités Regionales	- Bases de datos de Mujeres microempresarias - Información del programa - Formulario Preselección	- Comunicación a gobiernos locales - Divulgación del programa - Reunión Informativa - Preselección de mujeres	Comité Regional	- ONG´s capacitadoras - CPEM

Fuente: Autores

En este primer macroproceso se definieron como factores claves de éxito los siguientes:

- Amplia y clara divulgación del programa y los prerequisites para ingresar a él.
- Claridad en la reunión informativa (requisitos, deberes y obligaciones de las mujeres en cada etapa, etc.)
- Asistencia de mujeres a la reunión informativa.
- Trabajo conjunto de todos los miembros del comité regional.
- Preselección rápida de las mujeres interesadas, revisando minuciosamente el cumplimiento de los requisitos básicos exigidos (ser MCF, estrato 1 o 2, negocio con vigencia de mínimo 1 año).

El resultado físico de este proceso, teniendo en cuenta los factores claves de éxito enunciados anteriormente, es un listado que contenga las mujeres que son: Mujeres

Cabeza de Familia microempresarias de la región; pertenecientes a los estratos 1 o 2; su negocio tiene más de un año de funcionamiento; y están interesadas en fortalecer su actividad productiva a través de acceso a un programa de crédito, capacitación, asistencia técnica y seguimiento a la gestión empresarial. Por otra parte, este listado en formato electrónico (Ver anexo electrónico) contiene las características socioeconómicas de las mujeres que llenan la encuesta, material valioso para el trabajo social de la CPEM. El listado debe ser enviado vía correo electrónico a la ONG que va a brindar la capacitación en la formulación de proyectos en el departamento o municipio, y a la CPEM máximo 3 días hábiles después de la reunión informativa.

La relación de los factores claves de éxito con las perspectivas del Balanced Score Card se presenta a continuación:

Tabla 27: Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Convocatoria

Perspectiva	Factores Claves de Éxito
Impacto del Gobierno al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad en la reunión informativa - Amplia y clara divulgación del programa y los prerequisites para ingresar a él
Los procesos y proyectos (gestión del gobierno).	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia de mujeres a la reunión informativa - Trabajo conjunto de todos los miembros del comité regional - Preselección rápida de las mujeres interesadas, revisando minuciosamente el cumplimiento de los requisitos básicos exigidos (ser MCF, estrato 1 o 2, negocio con vigencia de mínimo 1 año)
El enfoque a los recursos financieros y restricciones económicas	En esta etapa del programa no hay destinación de recursos por parte de la CPEM.

Fuente: Autores

En esta etapa del programa el impacto al ciudadano es mínimo, pues hasta ahora no se le presta ningún servicio. La función estatal se centra primordialmente en ofrecer la oportunidad de acceder al programa por lo cual los FCE están orientados a realizar mejor los procesos de las instituciones involucradas en la cadena de valor correspondiente al Macroproceso 1. Ninguna de las entidades generadoras del programa tiene una destinación específica de recursos para el desarrollo de esta etapa.

5.2.2 Macroproceso 2: Formulación y Evaluación del Proyecto

Tabla 28: Cadena de Valor Macroproceso 2

Proveedores	Insumos	Procesos	Responsable	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Mujeres microempresarias - Comités Regionales - ONG's - CPEM 	<ul style="list-style-type: none"> - Mujeres Preseleccionadas - Necesidades del Negocio - Información del negocio - Formatos Formulación de proyectos - Criterios de evaluación de proyectos - Recurso Humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista personal - Visita - Capacitación en formulación de proyectos - Formulación y evaluación del proyecto - Radicación en B. Agrario 	<p>ONG Capacitadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Banco Agrario - CPEM - Comités Regionales

Fuente: Autores

En este macroproceso se definieron como factores claves de éxito los siguientes:

- Visita de comprobación
- Capacitación personalizada de beneficiarias
- Control del proceso por parte de la CPEM
- Aprobación de proyectos con actividades vinculadas a las cadenas productivas de la región.
- Acompañamiento en la radicación del proyecto en el Banco Agrario
- El proyecto aprobado debe cumplir la totalidad de los criterios de evaluación
- Calidad en la evaluación de los proyectos
- Destinación equitativa de recursos recibidos por la ONG

Al finalizar este proceso, la ONG capacitadora debe enviar a la CPEM y al comité regional un listado de las mujeres a las cuales capacitó, a quienes se les aprobó el proyecto, y la relación de proyectos radicados en la sucursal del Banco Agrario. El resultado de esta etapa es la aprobación de los proyectos que se presenten viables financieramente, que garanticen posibilidades de comercialización y que realmente necesiten de la inversión para fortalecerse. Así mismo, se da como resultado la negación a proyectos de mujeres que no cumplen los requisitos, o que se dan cuenta, luego de la capacitación, que su microempresa no necesita hacerse a una deuda que va a perjudicar su desempeño posterior. En este sentido, se exige a la ONG enviar a la CPEM un informe en que se especifique los motivos puntuales por los que se negó un proyecto. Este informe debe contener la documentación del proyecto negado.

Por otra parte, la formulación del proyecto y la capacitación en este frente pueden ayudar a la mujer microempresaria a reconocer algunos errores que comete en el manejo de su

empresa, evidenciando cuales de estas son rentables ó cuales necesitan incrementar el precio de venta, etc. Por último, se reconoce como logro importante el hecho que las mujeres tengan en cuenta el valor de su mano de obra como parte del costo del bien o servicio que ofrecen.

La relación de los factores claves de éxito con las perspectivas del Balanced Score Card para la etapa de formulación y evaluación de proyectos se presenta a continuación:

Tabla 29: Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Formulación y Evaluación

Perspectiva	Factores
Impacto del Gobierno al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación personalizada de beneficiarias - Acompañamiento en la radicación del proyecto en el Banco Agrario
Los procesos y proyectos (gestión del gobierno).	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de proyectos con actividades vinculadas a las cadenas productivas de la región. - Visita para comprobación de existencia del negocio - Control del proceso por parte de la CPEM - El proyecto aprobado debe cumplir la totalidad de los criterios de evaluación - Calidad en la evaluación de los proyectos <p>Es pertinente aclarar que los procesos del gobierno en esta etapa se prestan a través de una ONG contratada, por lo que los factores aquí relacionados podrían estar incluidos dentro de la perspectiva de recursos financieros y restricciones económicas.</p>
El enfoque a los recursos financieros y restricciones económicas	Destinación equitativa de recursos recibidos por la ONG

Fuente: Autores

5.2.3 Macroproceso 3: Estudio y desembolso del crédito

Tabla 30: Cadena de valor Macroproceso 3

Proveedores	Insumos	Procesos	Responsable	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - ONG´s capacitadoras - Mujeres con proyectos aprobados 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto aprobado - Formulario de crédito Banco Agrario - Requisitos de documentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de proyectos en sucursal - Envío a subgerencia regional de crédito - Estudio Banco Agrario - Envío documentación a FNG - Estudio FNG - Expedición certificado de garantías - Comunicación con ONG´s - Desembolso 	<p>Banco Agrario FNG</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mujeres Beneficiarias - Sena - CPEM - Comités Regionales - ONG´s capacitadoras

Fuente: Autores

En este Macroproceso se definieron como factores claves de éxito los siguientes:

- Crédito oportuno (poco tiempo después de solicitado)
- Control de Procesos internos
- Buen trato en el banco
- Acompañamiento en el momento del desembolso
- Control en la destinación de recursos a otras entidades

Una vez cumplidas las actividades de este proceso, las mujeres que solicitaron el crédito y superaron los estudios del Banco Agrario y el Fondo Nacional de Garantías, reciben el dinero solicitado menos las deducciones por comisiones del FNG y la ONG encargada de la capacitación en la formulación. Por otra parte, el Banco Agrario se debe comunicar con las ONG´s que participaron en la radicación del proyecto para que estas a su vez, se comuniquen con las mujeres cuyos proyectos resultaron aprobados. Es deber del banco enviar un listado a la CPEM, al Sena, los comités regionales, con los datos de las mujeres a las que se les desembolse el crédito.

La relación de los factores claves de éxito de la etapa de estudio y desembolso, con las perspectivas del Balanced Score Card se presenta a continuación:

Tabla 31: Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Estudio y Desembolso

Perspectiva	Factores
Impacto del Gobierno al Ciudadano	- Buen trato en el banco - Acompañamiento en el momento del desembolso
Los procesos y proyectos (gestión del gobierno).	- Comunicación rápida entre entidades - Crédito oportuno (poco tiempo después de solicitado) - Control de Procesos internos
El enfoque a los recursos financieros y restricciones económicas	- Control en la destinación de recursos a otras entidades

Fuente: Autores

5.2.4 Macroproceso 4: Capacitación

Tabla 32: Cadena de valor para Macroproceso 4

Proveedores	Insumos	Procesos	Responsable	Clientes
- Banco Agrario - CPEM - OIT/Dansocial	- Listado de mujeres con proyectos aprobados - Metodología de Capacitación - Material pedagógico	- La OIT / Dansocial hacen la transferencia de metodología a capacitadores del Sena, bajo coordinación de CPEM - Sena recibe listado de mujeres a capacitar por municipio y/o departamento - Sena realiza capacitación - ONG´s realizan capacitación en desarrollo humano	SENA ONG´s (desarrollo humano)	- Mujeres Beneficiarias - CPEM - Comités Regionales

En este macroproceso se definieron como factores claves de éxito los siguientes:

- Capacitación Integral
- Asistencia a los cursos dictados
- Relación simultánea entre teoría y práctica de los contenidos

El resultado de la capacitación en Gestión Empresarial, Formación Técnica y Desarrollo Humano con perspectiva de género, es un grupo de mujeres con herramientas y capacidades para manejar su microempresa, con habilidades productivas y/o de comercialización, y con un alta autoestima y liderazgo. Cabe resaltar que es deber del Sena y de las ONG´s remitir a la Consejería los listados de las mujeres pertenecientes al programa que ha capacitado. La relación de los factores claves de éxito de la etapa de capacitación, con las perspectivas del Balanced Score Card se presenta a continuación:

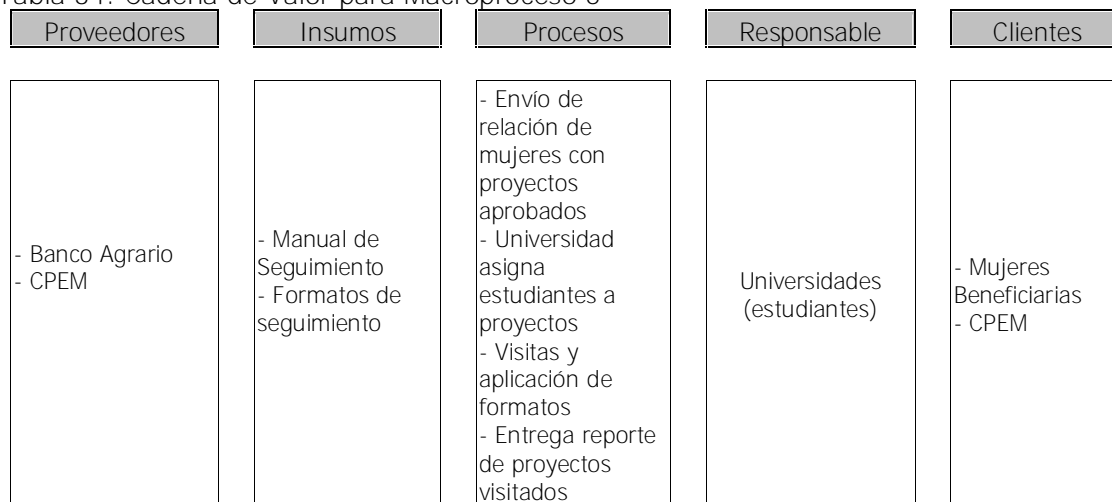
Tabla 33: Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Capacitación

Perspectiva	Factores
Impacto del Gobierno al Ciudadano	- Capacitación Integral (incluye desarrollo humano y perspectiva de género)
Los procesos y proyectos (gestión del gobierno).	Relación simultánea entre teoría y práctica de los contenidos
El enfoque a los recursos financieros y restricciones económicas	Asistencia a los cursos dictados

Fuente: Autores

5.2.5 Macroproceso 5: Seguimiento y Asistencia Técnica

Tabla 34: Cadena de Valor para Macroproceso 5



Fuente: Autores

En este Macroproceso se definieron como factores claves de resultado los siguientes:

- Frecuencia de evaluación.
- Cubrimiento de la temática propuesta para la etapa
- Cubrimiento a la totalidad de los proyectos
- Efectividad del seguimiento durante la vigencia del crédito

Mediante la visita de los estudiantes a los lugares donde las mujeres tienen sus actividades productivas, se busca hacer seguimiento al programa, al crédito y al resultado de las etapas anteriores por las que pasó la beneficiaria, información útil para el proceso de coordinación que ejerce la CPEM. Por otra parte, la visita busca brindar asistencia en aspectos administrativos y técnicos, para garantizar el funcionamiento y crecimiento del negocio a través del tiempo.

Los factores claves de éxito y su relación con las perspectivas del Balanced Score Card se presentan a continuación:

Tabla 35: Relación perspectiva de BSC con FCE etapa de Seguimiento y Asistencia Técnica

Perspectiva	Factores
Impacto del Gobierno al Ciudadano	Frecuencia de evaluación
Los procesos y proyectos (gestión del gobierno).	- Asistencia técnica en las visitas - cubrimiento de la temática propuesta para la etapa. - Cubrimiento a la totalidad de los proyectos
El enfoque a los recursos financieros y restricciones económicas	- Efectividad del seguimiento durante la vigencia del crédito

Fuente: Autores

5.3 DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

La medición y evaluación del desempeño en este programa busca primordialmente apoyar el proceso de toma de decisiones y, a través de esto, mejorar la prestación de los servicios que ofrecen las entidades que en él participan. Para que un Sistema de Indicadores de Gestión funcione, es necesario que su medición sea sobre una base sistemática y continua, y que se complemente con prácticas de comparación de resultados con metas y estándares de mejores prácticas, entre otros patrones de referencia. Las características de los indicadores para el sector público, propuestas por la CEPAL, se presentan en la tabla 36⁸⁴.

⁸⁴ MOSTAJO Guardia, Rossana. Productividad del Sector Público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala. CEPAL. Santiago de Chile. 2000. p. 26

Tabla 36: Características Indicadores Sector Público

Característica	Concepto
Pertinencia	Consistencia con los objetivos primarios de la institución
Relevancia y Representatividad	Deben cubrir los aspectos más significativos
Confiabilidad	Metodologías de medición bien definidas y resultados objetivos
Simplicidad	Balance entre cantidad, calidad de los indicadores y capacidad de análisis
Homogeneidad (comparabilidad)	Unidades de medida comparables en término de calidad, costos, y usuarios de las mediciones
Independencia	Deben responder a operaciones internas no condicionadas por factores externos
Costo razonable	De recolección y estimación
Conocimiento Público	Rendición de cuentas dentro de la institución y hacia afuera (administración pública y usuarios)
Participativos	Deben ser generados en un medio participativo que involucre a todos los agentes relevantes

Fuente: Elaborado por el comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública de Chile (1996) para la CEPAL.

Al definir un indicador hay que tener en cuenta que la composición debe contar con las siguientes características: nombre, forma de cálculo, unidades y glosario⁸⁵. Por otra parte, es de vital importancia determinar cuales van a ser las fuentes de información para el cálculo de los indicadores establecidos. Esta fuente debe ser lo más específica posible, de manera que cualquier persona que deba hacer el seguimiento al indicador, tenga acceso ágil y confiable a la información. De igual forma, la frecuencia también se presenta como un aspecto a determinar. Es ideal tener claro que ésta sea razonable y se distribuya a lo largo del periodo de vigencia del proceso, del proyecto, o de lo que se quiera medir.

5.3.1 Estructura de los indicadores de gestión:

Como se enunció anteriormente, los indicadores de gestión están compuestos por varios elementos. A continuación se explica la estructura de los indicadores de gestión por intermedio de la utilización de la tabla 37, en la cual será recopilada la información para el diseño del indicador relacionado con los factores claves de éxito. Esta estructura está basada en la tabla de indicadores manejada por el libro Indicadores de Gestión de Jesús Mauricio Beltrán (1998) y fue acondicionado de acuerdo a las necesidades del programa.

⁸⁵ BELTRAN Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Bogotá, 1998. p. 40

Tabla 37: Estructura de los indicadores de gestión.

Factor clave de éxito	Nombre del factor clave de éxito al cual se le diseñará el indicador de gestión para monitorearlo.
Nombre del indicador	Nombre del indicador
Código nemotécnico*	Es un código asignado a cada indicador, busca identificarlos, memorizarlos y poder compararlos a través del tiempo.
Objetivo	Es el propósito que busca lograr el indicador
Forma de cálculo	Es la fórmula para obtener el valor del indicador
Unidades	Son las unidades en las que se obtendrá el resultado del indicador
Glosario	Es la explicación de cada variable usada para calcular el indicador
Umbral	Se refiere al valor del indicador que se quiere lograr o mantener. Es como la meta que se quiere alcanzar.
Rango de gestión	Es el valor comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.
Frecuencia	Es la periodicidad de verificación del indicador.
Fuente de información	Es la fuente de donde se obtiene la información necesaria para el cálculo del indicador.

Fuente: Autores

*Estructura del código nemotécnico

- La primera casilla corresponde a la identificación del indicador como parte del Programa Mujer cabeza de familia microempresaria; se define con la letra M.
- La segunda posición corresponde a la etapa del programa a la que se hace referencia con el indicador. La tabla 38 muestra los caracteres asignados a cada etapa:

Tabla 38: Caracteres asignados a cada etapa.

Carácter	Etapa
C	Convocatoria
F	Formulación y evaluación de proyectos
E	Estudio y desembolso del crédito
P	Capacitación
S	Seguimiento y asistencia técnica

Fuente: Autores

- La tercera posición corresponde al responsable del indicador, es decir, quien debe ejecutarlo, controlarlo y justificar los resultados del cálculo del indicador. La tabla 39 muestra los caracteres asignados a cada responsable:

Tabla 39: Caracteres asignados a cada responsable

Carácter	Etapa
C	Consejería Presidencial
B	Banco Agrario
G	Fondo Nacional de Garantías
O	ONG's
S	Sena
R	Comités Regionales
U	Universidades

Fuente: Autores

- Los últimos campos del código son números que identifican y diferencian los indicadores de una misma etapa.

Ejemplo: El indicador “Mujeres asistentes a la reunión informativa” está incluido en la etapa de convocatoria, es responsabilidad de los Comités Regionales y es el indicador número uno de esta etapa. Por lo tanto, su código nemotécnico sería M-CR01.

5.4 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

A partir de los factores claves de éxito detectados en cada uno de los Macroprocesos serán definidos los indicadores de gestión. Los indicadores de gestión para cada factor clave de éxito del programa “Mujer Cabeza de Familia Microempresaria” son los descritos en la tabla 40.

Tabla 40: Indicadores para el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria

Macroproceso	Factor crítico de éxito	Nombre del indicador
Convocatoria, promoción y Divulgación del programa	Amplia y clara divulgación del programa y los prerrequisitos para ingresar a él	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres asistentes a la reunión informativa • Mujeres asistentes interesadas en el programa
	Claridad en la reunión informativa (requisitos, deberes y obligaciones de las mujeres en cada etapa, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres que diligencian el formulario y cumplen los requisitos básicos
	Asistencia de mujeres a la reunión informativa	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres asistentes a la reunión informativa
	Trabajo conjunto de todos los miembros del comité regional	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades asistentes a las reuniones del comité
	Preselección rápida de las mujeres interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de preselección
Formulación y Evaluación del Proyecto	Visita para comprobación de existencia del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de visitas realizadas
	Capacitación personalizada de beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio estudiantes por curso
	Control del proceso por parte de la CPEM	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos viabilizados
	Aprobación de proyectos con actividades vinculadas a las cadenas productivas de la región.	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación de proyectos en cadenas productivas
	Acompañamiento en la radicación del proyecto en el Banco Agrario	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos con acompañamiento • Proyectos no radicados
	El proyecto aprobado debe cumplir la totalidad de los criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación promedio de proyectos aprobados
	Calidad en la evaluación de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos viabilizados y negados

Macroproceso	Factor crítico de éxito	Nombre del indicador
	Destinación equitativa de recursos recibidos por la ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Destinación de recursos a visita por parte de la ONG • Destinación a capacitación en la formulación de proyectos • Destinación a acompañamiento
Estudio y desembolso del crédito	Crédito oportuno (poco tiempo después de solicitado)	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de desembolso
	Control de Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de aprobación del Banco. • Tasa de certificación del Fondo • Tasa de desembolsos de proyectos certificados • Tasa global de desembolsos
	Buen trato en el banco	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de las beneficiarias con el Banco
	Acompañamiento en el momento del desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos con acompañamiento en trámites de desembolso
	Control en la destinación de recursos a otras entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Monto de recursos destinados a ONG
Capacitación	Capacitación Integral	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en desarrollo humano • Capacitación en manejo del crédito • Capacitación en Cadenas productivas regionales
	Asistencia a los cursos dictados	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Asistencia • Intensidad horaria semanal • Mujeres capacitadas
	Relación simultánea entre teoría y práctica de los contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de lo aprendido
Seguimiento y Asistencia Técnica	Frecuencia de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas realizadas • Llamadas realizadas
	Cubrimiento de la temática propuesta para la etapa.	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación de informes de seguimiento
	Cubrimiento a los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Carga Estudiantil • Cubrimiento del seguimiento
	Efectividad del seguimiento durante la vigencia del crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Cuotas atrasadas • Cartera vencida

Fuente: Autores

Las tablas de definición de cada indicador se muestran a continuación; pero para poder lograr una mejor gestión a partir de su manejo se clasifican según su carácter y relación, de acuerdo a si son de actividad o de gestión gerencial, de tal manera que se llegue de mejor manera a cumplir el objetivo propuesto con ellos y facilitar la toma de decisiones. No se debe desconocer que se propone un alto número de indicadores, lo que haría el proceso de medición bastante engorroso. Al respecto, cabe aclarar que los indicadores no se miden de manera simultánea, y la persona encargada de su seguimiento tendrá máximo siete indicadores por etapa, característica necesaria para utilizar el indicador como una herramienta de gestión.

Indicadores de actividad:

Tabla 41: Indicador mujeres asistentes interesadas en el programa

Factor crítico de éxito	Amplia y clara divulgación del programa y los prerrequisitos para ingresar a él
Nombre del indicador	Mujeres asistentes interesadas en el programa
Código nemotécnico	M-CR02
Objetivo	Determinar el porcentaje de mujeres que asistieron a la reunión informativa, y diligenciaron el formulario de preselección de proyectos.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de formularios diligenciados}}{\text{No. de mujeres asistentes a la reunión Informativa}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. De formularios diligenciados: es el número total de formularios de preselección que las mujeres diligencian y entregan al comité regional. No. de mujeres asistentes a la reunión Informativa: se refiere al número total de mujeres que asistió a la reunión informativa.
Umbral	80%
Rango de gestión	70% - 90%
Frecuencia	Por ciclo del programa.
Fuente de información	Comités regionales

Tabla 42: Indicador Mujeres que diligencian el formulario y cumplen los requisitos básicos

Factor crítico de éxito	Claridad en la reunión informativa
Nombre del indicador	Mujeres que diligencian el formulario y cumplen los requisitos básicos
Código nemotécnico	M-CR03
Objetivo	Calcular el porcentaje de mujeres preseleccionadas por el comité regional porque cumplen los requisitos básicos exigidos por el programa.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de mujeres preseleccionadas}}{\text{No. de formularios diligenciados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. de mujeres preseleccionadas: es el número de mujeres que el comité preselecciona luego de aplicar y evaluar el formulario de preselección. No. de formularios diligenciados: es el número total de formularios de preselección que las mujeres diligencian y entregan a consideración del comité regional.
Umbral	80%
Rango de gestión	50% - 90%
Frecuencia	Por ciclo de programa
Fuente de información	Comités regionales a partir de información consignada en archivo electrónico de preselección de proyectos (ver Anexo electrónico)

Tabla 43: Indicador Entidades asistentes a las reuniones del comité

Factor crítico de éxito	Trabajo conjunto de todos los miembros del comité regional
Nombre del indicador	Entidades asistentes a las reuniones del comité
Código nemotécnico	M-CR04
Objetivo	Determinar el porcentaje de asistencia de los miembros del comité regional a las reuniones.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de entidades asistentes}}{\text{No. total de entidades que conforman el comité}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. De entidades asistentes: es el número de entidades que asisten a las reuniones que cita el comité. No. total de entidades que conforman el comité
Umbral	100%
Rango de gestión	80% - 100%
Frecuencia	Por cada reunión que se realice
Fuente de información	Comités regionales a partir de actas enviadas a CPEM

Tabla 44: Indicador Tiempo de preselección

Factor crítico de éxito	Preselección rápida de las mujeres interesadas
Nombre del indicador	Tiempo de preselección
Código nemotécnico	M-CR05
Objetivo	Determinar el número de días empleado por los comités regionales en la preselección de las mujeres que presentaron formularios para este proceso.
Forma de cálculo	Fecha de entrega listado – Fecha reunión informativa
Unidades	Días hábiles
Glosario	Fecha de entrega listado: hace referencia a la fecha en que el archivo con el listado de mujeres preseleccionadas es recibido por la CPEM y ONG´s Fecha reunión informativa: Es la fecha en que se realiza la reunión informativa en el municipio o localidad respectiva
Umbral	3 días hábiles
Rango de gestión	1-3: sobresaliente 4-5: aceptable 5 o más: deficiente
Frecuencia	Por ciclo de programa
Fuente de información	Comités regionales y CPEM

Tabla 45: Indicador Visitas realizadas por ONG

Factor crítico de éxito	Visita para comprobación de existencia del negocio
Nombre del indicador	Visitas realizadas por ONG
Código nemotécnico	M-FO01
Objetivo	Calcular el porcentaje de visitas realizadas a los negocios para controlar la función de las ONG´s en la etapa de evaluación.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de visitas realizadas}}{\text{No. de proyectos entrevistados aprobados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. de visitas realizadas: es el total de visitas que realiza la ONG encargada de la etapa de formulación y evaluación de proyectos en la región o departamento. No. de proyectos entrevistados aprobados: es el número de negocios cuya propietaria aprobó la entrevista.
Umbral	100%
Rango de gestión	95% – 100%
Frecuencia	Por ciclo de programa.
Fuente de información	ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. A partir de informe mensual a CPEM.

Tabla 46: Indicador promedio de estudiantes por curso.

Factor crítico de éxito	Capacitación personalizada de beneficiarias
Nombre del indicador	Promedio de estudiantes por curso
Código nemotécnico	M-FO02
Objetivo	Determinar el número de mujeres por curso dictado en la etapa de formulación de proyectos.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. total de mujeres estudiantes}}{\text{No. total de cursos dictados}}$
Unidades	Mujeres / curso
Glosario	No. total de estudiantes: es el número total de mujeres pertenecientes al programa que la ONG pretende capacitar en la formulación de proyectos. No. total de cursos dictados: es el número total de cursos que la ONG dicta para atender el programa. Se entiende por curso el módulo de 14 horas sugerido para esta etapa.
Umbral	15
Rango de gestión	10 – 20
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. A partir de informe mensual a CPEM.

Tabla 47: Indicador calificación de proyectos en cadenas productivas

Factor crítico de éxito	Aprobación de proyectos con actividades vinculadas a las cadenas productivas de la región.
Nombre del indicador	Calificación de proyectos en cadenas productivas
Código nemotécnico	M-FO04
Objetivo	Calcular el porcentaje de proyectos relacionados con cadenas productivas regionales que aprueban las ONG´s.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Calificación factor cadenas productivas}}{\text{No. de proyectos aprobados} \times 5} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Calificación factor cadenas productivas: corresponde a la sumatoria de la calificación que obtiene cada proyecto en el factor cadenas productivas del formato de evaluación. (No. de proyectos aprobados x 5): Es el total de proyectos calificados por la ONG, multiplicado por 5 (calificación máxima que puede obtener un proyecto en el factor)
Umbral	60 %
Rango de gestión	40% - 80%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. A partir de informe mensual a CPEM.

Tabla 48: Indicador Proyectos con acompañamiento

Factor crítico de éxito	Acompañamiento en la radicación del proyecto en el Banco Agrario
Nombre del indicador	Proyectos con acompañamiento
Código nemotécnico	M-FO05
Objetivo	Medir el porcentaje de proyectos que son acompañados por las ONG´s en la radicación al Banco Agrario.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de proyectos acompañados por la ONG}}{\text{No. de proyectos viabilizados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. de proyectos acompañados por la ONG: Corresponde al total de proyectos a los que se les hizo acompañamiento en el momento de radicación en el banco. No. de proyectos viabilizados: Es el número total de proyectos que la ONG aprobó luego de la respectiva etapa de formulación y evaluación.
Umbral	100%
Rango de gestión	95% - 100%
Frecuencia	Por ciclo de programa
Fuente de información	ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. A partir de informe a CPEM.

Tabla 49: Indicador Proyectos no radicados

Factor crítico de éxito	Acompañamiento en la radicación del proyecto en el Banco Agrario
Nombre del indicador	Proyectos no radicados
Código nemotécnico	M-FO06
Objetivo	Medir el porcentaje de proyectos debidamente radicados por las ONG´s en el Banco Agrario.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de proyectos radicados por el banco}}{\text{No. de proyectos acompañados por la ONG}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. De proyectos radicados por el banco: es el número de proyectos que la oficina del banco radica al verificar que no faltan documentos, ni existen errores en el diligenciamiento de los mismos. No. de proyectos acompañados por la ONG: Corresponde al total de proyectos a los que se les hizo acompañamiento en el momento de radicación en el banco.
Umbral	97,5%
Rango de gestión	95% - 100%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. A partir de informe mensual a CPEM.

Tabla 50: Indicador Calificación promedio de proyectos aprobados

Factor crítico de éxito	El proyecto aprobado debe cumplir la totalidad de los criterios de evaluación
Nombre del indicador	Calificación promedio de proyectos aprobados
Código nemotécnico	M-FO07
Objetivo	Determinar la calificación promedio de los proyectos que han sido viabilizados por las ONG's.
Forma de cálculo	$\frac{\sum \text{calificación del total de proyectos viabilizados}}{\text{No. de proyectos viabilizados}}$
Unidades	Puntos
Glosario	\sum calificación del total de proyectos viabilizados: es la sumatoria de las calificaciones que obtuvieron el total de proyectos viabilizados en el formato de evaluación de proyectos. No. de proyectos viabilizados: es el total de los proyectos que fueron aprobados por la ONG en la etapa de Formulación y Evaluación de proyectos.
Umbral	90
Rango de gestión	80 – 100
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. A partir de informe mensual a CPEM.

Tabla 51: Indicador destinación de recursos a visitas por parte de la ONG

Factor crítico de éxito	Destinación equitativa de recursos recibidos por la ONG
Nombre del indicador	Destinación de recursos a visitas por parte de la ONG
Código nemotécnico	M-FO09
Objetivo	Calcular el porcentaje de recursos destinados a cubrir los costos y gastos de las actividades que comprende la etapa de Formulación y Evaluación de proyectos.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total costos y gastos en visitas de evaluación}}{\text{Total recursos recibidos por ONG}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Total costos y gastos en visitas de evaluación: Es el monto total que la ONG destina a cubrir los costos y gastos en la actividad de visitas a las mujeres del programa Total recursos recibidos por ONG: Es el monto que recibe la ONG por la prestación de sus servicios
Umbral	30%
Rango de gestión	20% – 40%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	PyG de las ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos.

Tabla 52: Indicador destinación a capacitación en la formulación de proyectos

Factor crítico de éxito	Destinación equitativa de recursos recibidos por la ONG
Nombre del indicador	Destinación a capacitación en la formulación de proyectos
Código nemotécnico	M-FO10
Objetivo	Calcular el porcentaje de recursos destinados a cubrir los costos y gastos de las actividades de capacitación que comprende la etapa de Formulación y Evaluación de proyectos.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total costos y gastos en capacitación}}{\text{Total recursos recibidos por ONG}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Total costos y gastos en capacitación: Es el monto total que la ONG destina a cubrir los costos y gastos en la actividad de capacitación en la formulación de proyectos Total recursos recibidos por ONG: Es el monto que recibe la ONG por la prestación de sus servicios
Umbral	45%
Rango de gestión	40% – 60%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	PyG de las ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos.

Tabla 53: Indicador destinación a acompañamiento

Factor crítico de éxito	Destinación equitativa de recursos recibidos por la ONG
Nombre del indicador	Destinación a acompañamiento
Código nemotécnico	M-FO11
Objetivo	Calcular el porcentaje de recursos destinados a cubrir los costos y gastos de las actividades de acompañamiento en la radicación que comprende la etapa de Formulación y Evaluación de proyectos.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total costos y gastos en acompañamiento}}{\text{Total recursos recibidos por ONG}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Total costos y gastos en acompañamiento: Es el monto total que la ONG destina a cubrir los costos y gastos en la actividad de acompañamiento de las mujeres en la radicación de sus proyectos en el Banco Agrario. Total recursos recibidos por ONG: Es el monto que recibe la ONG por la prestación de sus servicios
Umbral	10%
Rango de gestión	5% – 15%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	PyG de las ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos.

Tabla 54: Indicador Tiempo promedio de desembolso

Factor crítico de éxito	Crédito oportuno (poco tiempo después de solicitado)
Nombre del indicador	Tiempo promedio de desembolso
Código nemotécnico	M-EB01
Objetivo	Medir el tiempo promedio que tarda un crédito en ser aprobado, garantizado y desembolsado.
Forma de cálculo	$\frac{S(\text{Fecha desembolso} - \text{Fecha de radicación})}{\text{Número de proyectos radicados en B.A}}$
Unidades	Días
Glosario	S (Fecha desembolso – Fecha de radicación): Corresponde al tiempo total que tarda el Banco y el Fondo en realizar el proceso de estudio de crédito. Número de proyectos radicados en B.A: Es el número de proyectos a los que el Banco le asigna hoja de ruta para iniciar el proceso.
Umbral	30 días
Rango de gestión	20 días – 40 días
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Informes del Banco Agrario.

Tabla 55: Indicador Tasa de certificación del Fondo

Factor crítico de éxito	Control de procesos internos
Nombre del indicador	Tasa de certificación del Fondo
Código nemotécnico	M-EG03
Objetivo	Medir el porcentaje de proyectos que certifica el FNG teniendo en cuenta aquellos que fueron aprobados por el Banco Agrario
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de proyectos certificados}}{\text{Número de proyectos aprobados en B.A}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Número de proyectos certificados: Aquellos a los que el FNG les expidió el certificado de garantía después de realizar el estudio respectivo, y envió al Banco nuevamente para que les sea desembolsado el dinero. Número de proyectos aprobados: Aquellos que la Subgerencia de crédito del Banco Agrario aprueba y envía al FNG para que continúe el proceso.
Umbral	90%
Rango de gestión	85% - 100%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Informes del Fondo Nacional de Garantías.

Tabla 56: Indicador Relación de las beneficiarias con el Banco

Factor crítico de éxito	Buen trato en el banco
Nombre del indicador	Relación de las beneficiarias con el Banco
Código nemotécnico	M-EB06
Objetivo	Conocer la calificación promedio que le dan las beneficiarias del programa al servicio que les presta el Banco Agrario.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Sumatoria de calificaciones obtenidas}}{\text{No. de negocios monitoreados}}$
Unidades	Puntaje.
Glosario	Sumatoria de calificaciones obtenidas: Es la sumatoria de las calificaciones que el Banco Agrario obtiene a partir de la aplicación de una encuesta que realizan los estudiantes encargados de la etapa de seguimiento y asistencia técnica. Los puntajes van de 1 a 5 (1 es la calificación menor y 5 la mayor). No. de negocios monitoreados: Es el universo al cual se le aplica la encuesta en la etapa de seguimiento.
Umbral	4,5
Rango de gestión	3,5 – 5,0
Frecuencia	Trimestral
Fuente de información	Encuestas a beneficiarias, realizadas por los encargados de la etapa de seguimiento y asistencia técnica.

Tabla 57: Indicador proyectos con acompañamiento en trámites de desembolso

Factor crítico de éxito	Acompañamiento en el momento del desembolso
Nombre del indicador	Proyectos con acompañamiento en trámites de desembolso
Código nemotécnico	M-EO07
Objetivo	Medir el número de proyectos que acompaña la ONG en el momento del desembolso
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de proyectos acompañados por la ONG}}{\text{No. de proyectos aprobados y certificados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. de proyectos acompañados por la ONG: Corresponde al total de proyectos a los que se les hizo acompañamiento en la realización de los trámites necesarios para efectuar el desembolso. No. de proyectos aprobados y certificados: Es el número total de proyectos que aprueba el estudio de crédito del banco y además cuentan con el certificado de garantía por parte del FNG.
Umbral	100%
Rango de gestión	98% - 100%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	- ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. - Banco Agrario

Tabla 58: Indicador monto de recursos destinados a ONG

Factor crítico de éxito	Control en la destinación de recursos a otras entidades
Nombre del indicador	Monto de recursos destinados a ONG
Código nemotécnico	M-EO08
Objetivo	Determinar el valor promedio por proyecto que reciben las ONG´s por la prestación de sus servicios.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de dinero entregada a ONG}}{\text{No. de proyectos atendidos}}$
Unidades	Pesos / proyecto
Glosario	Cantidad de dinero entregada a ONG: es el monto total que le entrega el banco a cada ONG de acuerdo al monto de los créditos desembolsados, radicados por esta ONG. No. de proyectos atendidos: Es el total de proyectos atendidos por la ONG en referencia.
Umbral	No aplica
Rango de gestión	No aplica
Frecuencia	Por ciclo de programa
Fuente de información	- ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. - Banco Agrario

Tabla 59: Indicador capacitación en desarrollo humano

Factor crítico de éxito	Capacitación Integral
Nombre del indicador	Capacitación en desarrollo humano
Código nemotécnico	M-PO01
Objetivo	Determinar la proporción de tiempo empleado en los módulos de desarrollo humano con respecto al total de tiempo dispuesto para la capacitación.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total horas dictadas en dlo humano}}{\text{Total horas capacitación}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Total horas dictadas en dlo humano: hace referencia al total de horas por mujer dictadas en el componente de dlo humano Total horas capacitación: es el total de horas de capacitación que recibe la mujer beneficiaria
Umbral	30%
Rango de gestión	20% - 40%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	- ONG´s encargadas de la capacitación en desarrollo humano. A partir de informe mensual a CPEM. - Sena

Tabla 60: Indicador Capacitación en manejo del crédito

Factor crítico de éxito	Capacitación Integral
Nombre del indicador	Capacitación en manejo del crédito
Código nemotécnico	M-PS02
Objetivo	Determinar la proporción de tiempo empleado en el tema de manejo del crédito con respecto al total de tiempo dispuesto para el módulo de gestión empresarial.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total horas dictadas en manejo del crédito}}{\text{Total horas dictadas en Gestión Empresarial}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Total horas dictadas en manejo del crédito: corresponde a la intensidad horaria por mujer en capacitación de manejo del crédito. Total horas dictadas en Gestión Empresarial: es el total de horas dictadas en el componente de Gestión Empresarial. Según la propuesta es de 42 horas por mujer.
Umbral	14% (6 horas aprox.)
Rango de gestión	10% - 20%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Sena

Tabla 61: Indicador Capacitación en Cadenas productivas regionales

Factor crítico de éxito	Capacitación Integral
Nombre del indicador	Capacitación en Cadenas productivas regionales
Código nemotécnico	M-PS03
Objetivo	Determinar la proporción de tiempo empleado en el tema de cadenas productivas con respecto al total de tiempo dispuesto para el módulo de formación técnica.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total horas dictadas en cadenas productivas}}{\text{Total horas dictadas en Formación Técnica}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Total horas dictadas en cadenas productivas: corresponde al total de horas por mujer que se dictan sobre las cadenas productivas regionales. Total horas dictadas en Formación Técnica: es el total de horas dictadas en el componente de Formación Técnica.
Umbral	20%
Rango de gestión	10% - 30%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Sena

Tabla 62: Indicador Nivel de Asistencia

Factor crítico de éxito	Asistencia a los cursos dictados
Nombre del indicador	Nivel de Asistencia
Código nemotécnico	M-PS04
Objetivo	Medir el nivel de asistencia de las mujeres a los cursos programados dentro de la etapa de capacitación.
Forma de cálculo	$\frac{\text{SMujeres asistentes por curso dictado}}{\text{Total mujeres matriculadas en los cursos}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	SM(mujeres asistentes por curso dictado): es la sumatoria de las mujeres que asistieron a los cursos dictados por la entidad encargada. Total mujeres matriculadas en los cursos: es el total de mujeres inscritas en los cursos que se dictaron
Umbral	95%
Rango de gestión	85% - 100%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	- Sena - ONG's

Tabla 63: Indicador Intensidad horaria semanal promedio

Factor crítico de éxito	Asistencia a los cursos dictados
Nombre del indicador	Intensidad horaria semanal promedio
Código nemotécnico	M-PS05
Objetivo	Medir el promedio de horas por semana que dicta la entidad capacitadora, para facilitar la asistencia de las mujeres a los cursos programados.
Forma de cálculo	<u>Intensidad horaria del curso</u> No. de semanas en que fue dictado
Unidades	Horas / semana
Glosario	Intensidad horaria del curso: corresponde al total de horas en las que se dicta un curso, ya sea de Gestión empresarial, formación técnica ó desarrollo humano No. de semanas en que fue dictado: corresponde al número de semanas en que fue dictado el curso al que se hace referencia
Umbral	6
Rango de gestión	4 – 8
Frecuencia	Por cada fin de curso
Fuente de información	Sena ONG´s

Tabla 64: Indicador Aplicación de lo aprendido

Factor crítico de éxito	Relación simultánea entre teoría y práctica de los contenidos
Nombre del indicador	Aplicación de lo aprendido
Código nemotécnico	M-PS06
Objetivo	Conocer el promedio de calificación que obtiene la aplicación de los temas de capacitación en la solución de problemas cotidianos de la microempresa.
Forma de cálculo	<u>S (puntaje obtenido en encuesta)</u> Total mujeres encuestadas
Unidades	Puntos
Glosario	Sy (puntaje obtenido encuesta): Es la sumatoria de las calificaciones obtenidas a partir de la aplicación de una encuesta en donde se indaga sobre la aplicación de contenidos de capacitación. La encuesta es realizada a las mujeres a través de los estudiantes encargados de la etapa de seguimiento y asistencia técnica. Los puntajes van de 1 a 5 (1 es la calificación menor y 5 la mayor). Total mujeres encuestadas: Es el universo al cual se le aplica la encuesta en la etapa de seguimiento.
Umbral	4
Rango de gestión	3,5 – 5,0
Frecuencia	Trimestral
Fuente de información	Encuestas a beneficiarias, realizadas por los encargados de la etapa de seguimiento y asistencia técnica.

Tabla 65: Indicador Visitas realizadas.

Factor crítico de éxito	Frecuencia de evaluación
Nombre del indicador	Visitas realizadas
Código nemotécnico	M-SU01
Objetivo	Medir el promedio de visitas de seguimiento y asistencia técnica que realizan los estudiantes por negocio en un mes.
Forma de cálculo	$\frac{? \text{ visitas efectuadas en un mes}}{\text{No. Total de proyectos}}$
Unidades	Visitas / proyecto al mes
Glosario	No. de visitas efectuadas al mes: Corresponde al número de visitas que un estudiante realiza a cada proyecto durante un mes. No. Total de proyectos: Corresponde a la cantidad de proyectos asignados a los universitarios que desarrollan la etapa de seguimiento y asistencia técnica a los negocios beneficiarios del programa.
Umbral	2
Rango de gestión	2 – 3
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Estudiantes universitarios, a partir de los informes de visitas y los formularios que presentan a la CPEM.

Tabla 66: Indicador llamadas realizadas.

Factor crítico de éxito	Frecuencia de evaluación
Nombre del indicador	Llamadas realizadas
Código nemotécnico	M-SU02
Objetivo	Determinar el promedio de llamadas de seguimiento que realizan los estudiantes por negocio en un mes.
Forma de cálculo	$\frac{? \text{ llamadas efectuadas en un mes}}{\text{No. Total de negocios}}$
Unidades	Llamadas / negocio al mes
Glosario	No. de llamadas efectuadas en un mes: Corresponde al número de llamadas que un estudiante le hace a un negocio durante un mes. No. Total de negocio: Corresponde a la cantidad de negocios asignados a los universitarios que desarrollan la etapa de seguimiento y asistencia técnica.
Umbral	4
Rango de gestión	2 – 6
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Estudiantes universitarios, a partir de los informes de visitas y los formularios que presentan a la CPEM.

Tabla 67: Indicador Calificación de informes de seguimiento

Factor crítico de éxito	Cubrimiento de la temática propuesta para la etapa.
Nombre del indicador	Calificación de informes de seguimiento
Código nemotécnico	M-SU03
Objetivo	Medir el promedio de calificaciones de los informes de práctica social presentados por los estudiantes asesores.
Forma de cálculo	$S(\text{calificaciones obtenidas en informe } n)$ Número de estudiantes asesores
Unidades	Puntos
Glosario	S \bar{Z} (calificaciones obtenidas en informe n): es la sumatoria de las calificaciones que obtienen los informes que presentan los estudiantes al profesor de práctica. El informe incluye las herramientas utilizadas para el seguimiento por cada negocio asesorado. Número de estudiantes asesores: Es la cantidad de estudiantes a los que se asignaron negocios.
Umbral	4,5
Rango de gestión	4,0 – 5,0
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Facultades de las universidades participantes.

Tabla 68: Indicador carga estudiantil

Factor crítico de éxito	Cubrimiento a los proyectos
Nombre del indicador	Carga estudiantil
Código nemotécnico	M-SU04
Objetivo	Determinar el número de proyectos asignados a cada uno de los estudiantes encargados de la etapa de seguimiento y asistencia técnica.
Forma de cálculo	No. de negocios beneficiados No. de estudiantes asesores
Unidades	Negocios / estudiante
Glosario	No. de negocios beneficiados: Corresponde a aquellos negocios que recibieron recursos del programa e iniciaron la etapa de seguimiento y asistencia técnica. No. de estudiantes asesores: Es la cantidad de estudiantes a los que se asignaron negocios.
Umbral	3
Rango de gestión	2 – 3
Frecuencia	Por ciclo del programa
Fuente de información	Universidades y Consejería Presidencial, a partir de la información que deben compartir.

Tabla 69: Indicador Cubrimiento del seguimiento

Factor crítico de éxito	Cubrimiento a los proyectos
Nombre del indicador	Cubrimiento del seguimiento
Código nemotécnico	M-SC05
Objetivo	Calcular el porcentaje de cubrimiento de la etapa de seguimiento y asistencia técnica.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de proyectos con seguimiento}}{\text{No. de proyectos desembolsados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. de proyectos con seguimiento: Corresponde a la cantidad de proyectos asignados a los universitarios que desarrollan la etapa de seguimiento y asistencia técnica a los negocios beneficiarios del programa. No. de proyectos desembolsados: es el total de créditos que desembolsó el Banco Agrario para el programa
Umbral	95%
Rango de gestión	90% - 100%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Universidades Banco Agrario

Tabla 70: Indicador Cuotas atrasadas

Factor crítico de éxito	Efectividad del seguimiento durante la vigencia del crédito
Nombre del indicador	Cuotas atrasadas
Código nemotécnico	M-SC06
Objetivo	Medir el número promedio de cuotas atrasadas que maneja el programa.
Forma de cálculo	$\frac{SM(\text{No. de cuotas atrasadas por proyecto})}{\text{No. de proyectos desembolsados}}$
Unidades	Cuotas
Glosario	SM(No. de cuotas atrasadas por proyecto): es la sumatoria de las cuotas que tiene atrasadas cada mujer a quien se le desembolso el crédito. No. de proyectos desembolsados: es el total de créditos que desembolsó el Banco Agrario para el programa
Umbral	0,5
Rango de gestión	0 - 1,5
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Banco Agrario

Indicadores de Gestión gerencial:

A partir de los indicadores de actividad se definen aquellos que se pueden clasificar como de gestión gerencial, puesto que entregan la información más importante del proceso y sirven para tomar decisiones claves que contribuyan al éxito del programa.

Tabla 71: Indicador Mujeres asistentes a la reunión informativa

Factor crítico de éxito	- Amplia y clara divulgación del programa y los prerrequisitos para ingresar a él - Asistencia de mujeres a la reunión informativa
Nombre del indicador	Mujeres asistentes a la reunión informativa
Código nemotécnico	M-CR01
Objetivo	Medir el número de mujeres asistentes a la reunión informativa con el fin de evaluar la efectividad del proceso de convocatoria realizado por el comité regional.
Forma de cálculo	No. de mujeres asistentes a la reunión Informativa
Unidades	Mujeres
Glosario	No. de mujeres asistentes a la reunión Informativa: se refiere al número total de mujeres que asistió a la reunión informativa por departamento.
Umbral	200
Rango de gestión	Menor a 100: No fue amplia la convocatoria 100 – 150: Deficiente 151 – 190: Aceptable 191 – 200: Satisfactorio 201 – 220: Sobresaliente 200 – 300: Valor Máximo Mayor a 300: No fue clara la convocatoria
Frecuencia	Cada vez que se realice una reunión informativa.
Fuente de información	Informe de los comités regionales a partir de registro a la entrada de la reunión.

Tabla 72: Indicador Proyectos viabilizados

Factor crítico de éxito	Control del proceso por parte de la CPEM
Nombre del indicador	Proyectos viabilizados
Código nemotécnico	M-FO03
Objetivo	Determinar el porcentaje de proyectos viabilizados por las ONG´s teniendo como referente el número de mujeres preseleccionadas
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de proyectos viabilizados}}{\text{No. de proyectos preseleccionados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. de proyectos viabilizados: se refiere a la cantidad de proyectos que la ONG aprueba después de la etapa de formulación y evaluación de proyectos No. de proyectos preseleccionados: Es el número de proyectos que el comité preselecciona luego de aplicar y evaluar el formulario de preselección
Umbral	60%
Rango de gestión	40% – 80%
Frecuencia	Por ciclo de programa
Fuente de información	ONG´s encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. A partir de informe a CPEM. Comités regionales.

Tabla 73: Indicador Proyectos viabilizados y negados

Factor crítico de éxito	Calidad en la evaluación de los proyectos
Nombre del indicador	Proyectos viabilizados y negados
Código nemotécnico	M-FO08
Objetivo	Evaluar el porcentaje de proyectos que a pesar de ser viabilizados por las ONG's fueron negados por el Banco.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de proyectos negados por el banco}}{\text{No. de proyectos radicados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. de proyectos negados: es el número de proyectos que niega el Banco Agrario por no ser viables según sus criterios. No. de proyectos radicados por el banco: es el número de proyectos que la oficina del banco radica para dar inicio al estudio de crédito.
Umbral	7%
Rango de gestión	0% - 15%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	- ONG's encargadas del proceso de Formulación y Evaluación de proyectos. A partir de informe mensual a CPEM. - Banco Agrario

Tabla 74. Indicador Tasa de aprobación del Banco

Factor crítico de éxito	Control de Procesos internos
Nombre del indicador	Tasa de aprobación del Banco
Código nemotécnico	M-EB02
Objetivo	Determinar el porcentaje de proyectos que son aprobados por el Banco de acuerdo con el número de proyectos radicados por las mujeres.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de proyectos aprobados}}{\text{Número de proyectos radicados en B.A}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Número de proyectos aprobados: Aquellos que la Subgerencia de crédito del Banco Agrario aprueba y envía al FNG para que continúe el proceso. Número de proyectos radicados en B.A: Es el número de proyectos a los que el Banco le asigna hoja de ruta para iniciar el proceso.
Umbral	90%
Rango de gestión	85% - 100%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Informes del Banco Agrario.

Tabla 75: Indicador Tasa de desembolsos de proyectos certificados

Factor crítico de éxito	Control de procesos internos
Nombre del indicador	Tasa de desembolsos de proyectos certificados
Código nemotécnico	M-EB04
Objetivo	Determinar el porcentaje de proyectos desembolsados por el Banco de acuerdo a los que fueron certificados por el FNG en la actividad anterior.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de proyectos desembolsados}}{\text{No. de proyectos certificados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No de proyectos desembolsados: Corresponde al número de proyectos a los que se les entregaron los recursos por parte del Banco. Número de proyectos certificados: Aquellos a los que el FNG les expidió el certificado de garantía después de realizar el estudio respectivo, y envió al Banco nuevamente para que les sea desembolsado el dinero.
Umbral	95%
Rango de gestión	90% - 100%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	- Informes del Banco Agrario

Tabla 76: Indicador Tasa global de desembolsos

Factor crítico de éxito	Control de procesos internos
Nombre del indicador	Tasa global de desembolsos
Código nemotécnico	M-EB05
Objetivo	Medir el número de proyectos que fueron desembolsados con respecto a aquellos que fueron radicados en el Banco.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de proyectos desembolsados}}{\text{No. de proyectos radicados en B.A}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No de proyectos desembolsados: Corresponde al número de proyectos a los que se les entregaron los recursos por parte del Banco Número de proyectos radicados en B.A: Es el número de proyectos a los que el Banco le asigna hoja de ruta para iniciar el proceso
Umbral	80%
Rango de gestión	70% - 90%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	- Informes del Banco Agrario

Tabla 77: Indicador mujeres capacitadas

Factor crítico de éxito	Asistencia a los cursos dictados
Nombre del indicador	Mujeres Capacitadas
Código nemotécnico	M-PC07
Objetivo	Determinar el porcentaje de mujeres capacitadas por el programa.
Forma de cálculo	$\frac{\text{No. de mujeres capacitadas}}{\text{No. de proyectos desembolsados}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	No. de mujeres capacitadas: es el número total de mujeres capacitadas por intermedio del programa. Para estar capacitada se necesita haber recibido los tres componentes de capacitación: Gestión Empresarial, Formación Técnica y Desarrollo Humano. No. de proyectos desembolsados: es el total de créditos que desembolsó el Banco Agrario para el programa.
Umbral	95%
Rango de gestión	90% - 100%
Frecuencia	Por ciclo de programa
Fuente de información	- ONG´s - Sena - Banco Agrario

Tabla 78: Indicador Cartera vencida

Factor crítico de éxito	Efectividad del seguimiento durante la vigencia del crédito
Nombre del indicador	Cartera vencida
Código nemotécnico	M-SC07
Objetivo	Medir el comportamiento de la cartera vencida del programa.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Monto total en mora}}{\text{Monto total por cancelar}} \times 100$
Unidades	Porcentaje
Glosario	Monto total en mora: Es el monto total en mora de los proyectos que presentan obligaciones vencidas mayores a 31 días. Monto total por cancelar: es el monto total de los proyectos desembolsados que hace falta cancelar.
Umbral	8%
Rango de gestión	5% - 12%
Frecuencia	Mensual
Fuente de información	Banco Agrario

RESUMEN

En el capítulo 5 se hace referencia a la importancia de diseñar un sistema de Indicadores de Gestión para el Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria. También se explicó el Balanced Score Card, metodología escogida por los autores para el diseño de estos indicadores, aunque se vio la necesidad de realizar algunas modificaciones a la metodología por aplicarse para una entidad del sector público y más aún para un programa. Así mismo, se tuvo que determinar cuales eran los factores claves de éxito de cada etapa del programa para que por último, se definieran los indicadores necesarios mediante la utilización de una estructura predefinida para tal fin.

Los indicadores construidos fueron clasificados según su carácter (de actividad o de gestión), para que se facilite su manejo y la toma de decisiones a partir de ellos. De esta manera los indicadores se convierten en una herramienta de gran utilidad al momento de iniciar procesos de mejoramiento, ya que se contará con un registro de control y seguimiento en cada etapa y para cada una de las entidades involucradas en el programa.

6. ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS MEJORAS CONTEMPLADAS EN LA PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realiza el estudio de la viabilidad financiera de las propuestas presentadas a lo largo de este proyecto; a partir de los resultados que se obtengan se podrá fundamentar la aplicación de los procesos sugeridos para el Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria (MCFM). Para lograr el objetivo se utilizan herramientas de análisis financiero, para con base en ellas, interpretar, analizar, obtener conclusiones y presentar recomendaciones sobre las propuestas y el impacto económico que tendrán sobre el programa.

Se realiza el análisis a partir de tres escenarios propuestos y las cifras consignadas en los indicadores de gestión del programa, propuestos en el capítulo 5 de este trabajo, uno es el esperado, que toma en cuenta los umbrales definidos, el pesimista, que siempre se analiza teniendo en cuenta el valor mínimo del rango de gestión, y el optimista, que toma los valores máximos del rango de gestión. Adicionalmente se tiene en cuenta el impacto de las propuestas sobre la calidad de vida de las beneficiarias del programa, factor no contemplado en la evaluación financiera.

6.1 ANÁLISIS FINANCIERO DE PROPUESTAS PLANTEADAS

El proyecto plantea propuestas de mejoramiento para el programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, aplicables al programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria 2004 – 2006. Las etapas del programa tienen varias fuentes de financiación y son diferentes las entidades que las ejecutan. A continuación se presentan las etapas del programa, sus actividades, quién las ejecuta y la entidad encargada de financiarlas.

Tabla 79: Financiación del Programa MCFM

Etapa	Actividades	Ejecutor	Financiador
Convocatoria	Comunicación con gobiernos locales	CPEM	CPEM
	Divulgación del programa	Comités Regionales	Gobiernos locales CPEM
	Reunión Informativa	Comités Regionales	Gobiernos locales
	Preselección de mujeres	Comités Regionales	Gobiernos locales Programa MCFM
Formulación y Evaluación de Proyectos	Entrevista Personal	ONG	Programa MCFM
	Visita al negocio	ONG	Programa MCFM
	Capacitación en Formulación de Proyectos	ONG	Programa MCFM
	Formulación y Evaluación del proyecto	ONG	Programa MCFM
	Acompañamiento a radicación del proyecto en Banco Agrario	ONG	Programa MCFM
Estudio y Desembolso del crédito	Estudio de crédito Banco Agrario y FNG	Banco Agrario Fondo Nacional de Garantías	Banco Agrario Fondo Nacional de Garantías
Capacitación	Transferencia de Metodología capacitación	OIT / Dansocial	CPEM a través de convenios interinstitucionales
	Capacitación en Gestión Empresarial	SENA	SENA
	Capacitación en Formación Técnica	SENA	SENA
	Capacitación en Desarrollo Humano	ONG	Programa MCFM
Seguimiento y Asistencia Técnica	Seguimiento y Asistencia Técnica a los proyectos	Universidades	Universidades Gobiernos locales

Fuente: Autores

6.1.1 Costo de las propuestas planteadas

Teniendo en cuenta las diferentes fuentes de financiación con que cuenta el programa MCFM, se presentan a continuación las mejoras propuestas y los posibles costos y gastos adicionales en los que se puede incurrir por su implementación. Cabe resaltar que las propuestas están orientadas a mejorar la interacción entre las beneficiarias y los procesos del programa a lo largo de todas sus etapas. No solamente se busca optimizar la situación financiera del mismo, que como se vio anteriormente alcanza una cartera en mora del 28%, sino también orientar el programa hacia la satisfacción total del cliente (MCF). Para realizar la prueba financiera se tendrán en cuenta únicamente los costos asociados con las propuestas, ya que se debe aclarar que existen otros costos que son cubiertos por los aportes en especie que hacen las diferentes entidades que participan en el programa (señaladas en la tabla 79), entre ellos los que se refieren a servicios públicos, utilización y depreciación de equipos, honorarios de funcionarios públicos, entre otros. En la tabla 80 se muestran únicamente los costos adicionales en que se va incurrir por cuenta de las propuestas presentadas.

Tabla 80: Propuestas que representan costos adicionales al programa MCFM

Etapa	Propuesta	Concepto	Costo por proyecto
Convocatoria	Preselección de mujeres a partir de la aplicación de un formato de preselección.	Papelería	\$ 80
		Lápices	\$ 75
		Honorarios digitador	\$ 198
Formulación y Evaluación de Proyectos	Realizar entrevista personal a mujeres preseleccionadas para verificación de datos	Honorarios Entrevistador	\$ 1.039
		Honorarios visitador	\$ 4676
	Visita al negocio	Transporte	\$ 2000
		Capacitación en Formulación de Proyectos, formulación y evaluación de proyectos.	Capacitación en Formulación de Proyectos, formulación y evaluación de proyectos; acompañamiento en radicación
Capacitación	Capacitación en Desarrollo Humano	Capacitación en Desarrollo Humano a mujeres con crédito	\$ 60.000
Imprevistos (5%)			\$ 7.153
Total costo propuestas por proyecto			\$ 150.222

Fuente: Autores - Nota: Los gastos anteriores están contemplados por ciclo de programa.

Cálculo de conceptos:

- Papelería: el valor incluye el copiado de cada formulario de preselección. 2 hojas X \$40 promedio = \$80 por cada mujer que asista a la reunión informativa y se interese en el programa.

- Lápices: Cada lápiz a utilizar en el diligenciamiento del formato de preselección tiene un valor de \$299,6⁸⁶. Se asume que se utilizará un lápiz por cada cuatro formularios que se diligencien, por lo que el costo por cada formulario es de \$75.
- Honorarios digitador⁸⁷: Hace referencia a los costos en que incurriría el gobierno local por asignar esta tarea a uno de sus funcionarios. Se asume como asignación salarial el salario mínimo mensual legal vigente.

Tabla 81: Costo digitador por proyecto

COSTO DIGITADOR	
Asignación salarial digitador	\$ 358.000
Costo hora – hombre	\$ 2.976
Tiempo digitación de cada formulario (h)	0,067
Número de proyectos por hora	15

Fuente: Autores

De acuerdo a la tabla 81 cada hora de trabajo del digitador tiene un costo de \$2.976 de acuerdo con su asignación salarial (\$358.000) y una carga prestacional del 33%. Se asume que el digitador trabaja 8 horas diarias durante 20 días al mes. Dicho costo se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Hora – hombre} = \frac{\text{Salario básico} \times (1 + \text{carga prestacional})}{\text{Horas trabajadas al mes}}$$

El cálculo del tiempo de digitación fue realizado con base en un estudio efectuado a partir de una muestra de 10 personas (D1 hasta D10) que diligenciaron el formulario de preselección en formato electrónico en dos fechas diferentes (día 1 y día 2; contrarrestando así posibles contingencias o sesgos en el procedimiento efectuado). A cada tiempo observado le fue asignado un porcentaje de valoración (otorgado a criterio del analista y teniendo en cuenta los posibles suplementos y las contingencias del procedimiento) de acuerdo al ritmo de trabajo con el cual fue realizada la labor por parte del digitador con el fin de obtener el tiempo básico. Cada día estudiado dio como resultado un tiempo estimado, el cual fue después promediado para entregar el resultado final, un tiempo de 4 minutos o de 0,0667 horas necesarias para la digitación de los formularios de preselección. Los resultados de dicho estudio se presentan en la tabla 82. La fórmula de tiempo básico es la siguiente:

$$T. \text{ básico} = T. \text{ Estimado} = T. \text{ observado} \times \% \text{ Valoración}$$

⁸⁶ Costo promedio de cotizaciones realizadas a Panamericana, Suministros DC, Cacharrería Oro y Comercial papelería.

⁸⁷ La asignación salarial fue consultada en las base de datos de ACRIP (Asociación Colombiana de relaciones industriales y personal).

Tabla 82: Tiempos digitación del formulario de preselección

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	
DÍA 1	T Observado (min,seg)	3,58	4,06	3,59	4,60	4,40	4,00	4,58	3,59	4,55	3,45	
	% Valoración	106%	93%	105%	98%	95%	100%	84%	105%	86%	115%	PROMEDIO
	T Estimado (min,seg)	3,79	3,78	3,77	4,51	4,18	4,00	3,85	3,77	3,91	3,97	0,0659 HORAS
DÍA 2	T Observado (min,seg)	4,03	4,54	5,00	4,08	4,04	3,40	4,00	4,59	3,59	5,00	
	% Valoración	97%	87%	88%	95%	97%	120%	100%	90%	105%	89%	PROMEDIO
	T Estimado (min,seg)	3,91	3,95	4,40	3,88	3,92	4,08	4,00	4,13	3,77	4,45	0,0675 HORAS
TIEMPO TOTAL DE LA ACTIVIDAD											0,0667 HORAS	

- Honorarios Entrevistador - Visitador⁸⁸: Hace referencia al costo en que incurre la ONG por el proceso de entrevista personal a cada mujer que resulte preseleccionada y por las visitas posteriores a la realización de la entrevista. La tabla 83 muestra los valores necesarios para el cálculo por proyecto.

Tabla 83: Costo entrevistador/visitador por proyecto

COSTO ENTREVISTADOR/VISITADOR	
Asignación salarial entrevistador / visitador	\$750.000
Costo hora – hombre	\$6.234
Tiempo entrevista (h)	0,167
Número de entrevistas por hora	6
Tiempo visita (h)	0,750
Número de proyectos visitados por hora	1,33

Fuente: Autores

De acuerdo a la tabla anterior (83), la persona asignada a realizar las entrevistas tendrá una asignación salarial de \$750.000, la misma de quien realice las visitas. El costo de cada hora de trabajo de estas personas se calcula en \$6.234 incluyendo la carga prestacional de 33% y 8 horas de trabajo diarias durante 20 días al mes. Para el caso del entrevistador, por hora realizará seis entrevistas; quien haga las visitas hará cada una en 45 minutos. Cada entrevista tendrá un valor de \$1.039 y cada visita de \$4.676.

Para llegar a la cifra correspondiente al tiempo que tarda una entrevista con los ítems incluidos en el presente trabajo, se realizó una simulación del proceso propuesto de entrevista a 20 mujeres cabeza de familia de las localidades de Bosa, Usme y Ciudad Bolívar, propietarias de negocios y beneficiarias del programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar. Se le asignó un porcentaje de valoración a cada entrevista de acuerdo a la

⁸⁸ *Ibíd.*

dinámica con que fue desarrollada (A criterio del analista y teniendo en cuenta los posibles suplementos y contingencias del procedimiento). El resultado del estudio fue que en promedio las entrevistas duran 0,1667 horas (10 minutos aproximadamente). Los resultados del estudio se consignan en la tabla 84.

Tabla 84: Tiempos entrevista

	T Observado (min,seg)	% Valoración	T Estimado (min,seg)
E1	10,23	98%	10,03
E2	10,10	96%	9,70
E3	10,00	100%	10,00
E4	11,30	88%	9,94
E5	9,45	110%	10,40
E6	9,34	115%	10,74
E7	9,58	103%	9,87
E8	10,00	100%	10,00
E9	10,04	99%	9,94
E10	9,54	105%	10,02
E11	9,03	119%	10,75
E12	10,23	98%	10,03
E13	10,37	93%	9,64
E14	11,32	85%	9,62
E15	10,20	97%	9,89
E16	10,21	98%	10,01
E17	10,06	99%	9,96
E18	10,36	94%	9,74
E19	10,32	95%	9,80
E20	10,00	100%	10,00
Tiempo total promedio			0,1667

Para calcular el tiempo estimado de visitas a los negocios según el esquema propuesto, se realizó un estudio de tiempos a partir de la recolección de datos producto de las visitas de seguimiento realizadas a los negocios de beneficiarias del programa en compañía del señor Jorge Pachón, funcionario del DABS y encargado de realizar dicha labor en Bogotá. Se tomaron 10 registros de tiempos en visitas realizadas a negocios de las localidades bogotanas de Bosa, Usme y Suba; el tiempo básico resultante fue de 0,750 Horas (45 minutos aproximadamente). Los resultados obtenidos se registran en la tabla 85:

Tabla 85: Tiempos de visitas

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
T Observado (min,seg)	46,00	44,00	45,00	46,00	47,00	52,00	40,00	48,00	41,00	40,00
% Valbración	98%	102%	100%	98%	96%	88%	110%	98%	108%	110%
T Estimado (min,seg)	45,08	44,88	45,00	45,08	45,12	45,76	44,00	47,04	44,28	44,00
Tiempo total promedio de visitas										0,750

- Transporte: Se calcula que para cada visita se incurre en un costo de \$2.000⁸⁹. Este costo se asume teniendo en cuenta que algunas visitas se pueden realizar sin necesidad de tomar un transporte ó el visitador puede tener su propio medio, etc.
- Capacitación en Formulación de Proyectos, formulación y evaluación de proyectos; acompañamiento en radicación: La entidad encargada de la ejecución de estos procesos es la ONG que se contrate para tal fin. Actualmente, la fundación Carvajal estima el costo de este proceso en \$75.000 pesos por mujer capacitada⁹⁰. Tal como se mostró en el capítulo 3, la capacitación incluye la formulación de un proyecto de inversión, y su posterior evaluación. Así mismo, el programa de capacitación incluye acompañamiento en el momento de la solicitud de crédito al banco. Es importante aclarar que este valor se toma teniendo en cuenta economías de escala.
- Capacitación en Desarrollo Humano: La propuesta de este trabajo en la etapa de capacitación, se centra en la prestación del componente de desarrollo humano por parte de una ONG especializada en el campo. Según Esperanza González⁹¹, el valor promedio por mujer capacitada en un módulo de capacitación en desarrollo humano es de \$60.000. La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer cuenta con una amplia base de datos de ONG´s que han prestado este servicio. El valor se calcula según el número de mujeres por capacitar (economías de escala).
- Imprevistos: Se asume un margen del 5% del valor de los costos por proyecto para solucionar imprevistos que se presenten.

⁸⁹ Este valor fue validado en Entrevista con Jorge Pachón. Encargado de las visitas de seguimiento en la ciudad de Bogotá.

⁹⁰ En entrevista con Carlos Humberto Quiques Mazuera. Asistente Capacitación Fundación Carvajal. Cali, Abril de 2 004.

⁹¹ Entrevista con Esperanza González, Ex – coordinadora programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar. Cali, Abril de 2004

Posibles escenarios:

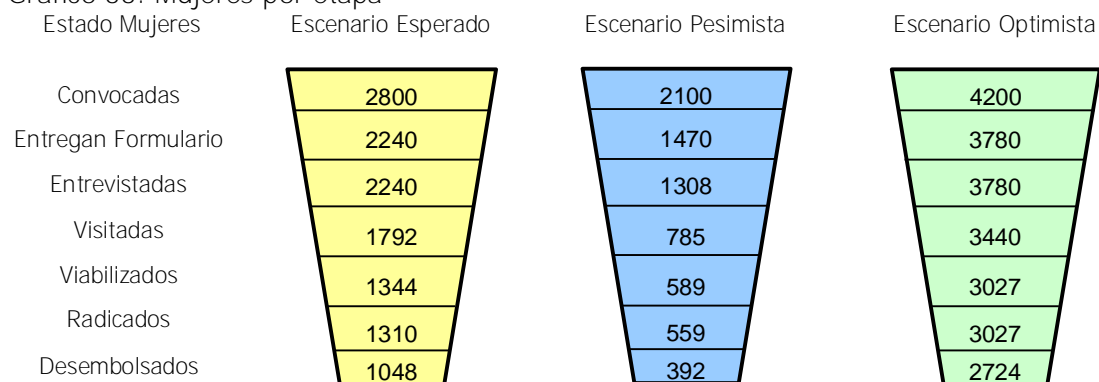
En la tabla 86 se presentan los posibles escenarios que puede tomar el programa en su ejecución. El escenario esperado tiene en cuenta las metas propuestas para cada etapa del programa; dichas metas se pueden ver en la definición de indicadores de gestión del capítulo 5 y están referenciadas como el umbral de cada indicador. El escenario pesimista tiene en cuenta el valor mínimo permitido en los rangos de gestión de los indicadores. Por su parte, el escenario optimista toma como parámetros de referencia los valores máximos que puede tomar cada indicador. Es importante aclarar que el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria 2004 - 2006, en su primer ciclo, se realizará en 13 departamentos del país y la ciudad de Bogotá. Por lo tanto, el número esperado de mujeres convocadas es de 200 por departamento.

Tabla 86: Posibles escenarios del programa

Estado Mujeres	ESPERADO		PESIMISTA		OPTIMISTA	
	COMIENZAN	TERMINAN	COMIENZAN	TERMINAN	COMIENZAN	TERMINAN
Convocadas	2.800	2.800	2.100	2.100	4.200	4.200
Entregan formulario	2.800	2.240	2.100	1.470	4.200	3.780
Entrevistadas	2.240	2.240	1.470	1.308	3.780	3.780
Visitadas	2.240	1.792	1.308	785	3.780	3.440
estudiados	1.792	1.344	785	589	3.440	3.027
radicados	1.344	1.310	589	559	3.027	3.027
desembolsados	1.310	1.048	559	392	3.027	2.724

Fuente: Autores

Gráfico 33: Mujeres por etapa



Fuente: Autores

Según estos escenarios, y teniendo en cuenta los costos por proyecto anteriormente calculados, se presenta el costo total de un ciclo de programa a nivel nacional.

Tabla 87: Costo total por ciclo de programa según escenario

Etapa	Proceso	Concepto	Costo por proyecto	Costo Total (Pesimista)	Costo Total (Esperado)	Costo Total (Optimista)
Convocatoria	Preselección	Papelería	80	336.000	336.000	336.000
		Lápices	75	315.000	315.000	315.000
		digitador	198	416.623	555.497	833.245
Formulación y Evaluación	Entrevista	Entrevista	1.039	1.527.422	2.327.500	3.927.656
	Visita	Visita	4.676	6.117.325	10.473.750	17.674.453
		Transporte	2.000	2.616.600	4.480.000	7.560.000
	Capacitación	Formulación y Evaluación	75.000	58.873.500	134.400.000	257.985.000
Capacitación	Capacitación	Desarrollo Humano	60.000	23.490.527	62.899.200	163.459.296
Imprevistos (5%)			7.153	4.684.650	10.789.347	22.604.533
Total			\$ 150.222	\$ 98.377.645	\$ 226.576.294	\$ 474.695.183

Fuente: Autores

Los costos de papelería y lápices están calculados para los tres escenarios con el parámetro de convocatoria del escenario optimista, pues en el momento de realizar las compras se desconoce el número de mujeres que inician el proceso. Por lo tanto, se tiene en cuenta el número más alto de mujeres asistentes.

6.2 BENEFICIOS ESPERADOS CON LAS PROPUESTAS PLANTEADAS

Antes de enunciar los beneficios esperados con la aplicación de las propuestas planteadas en este trabajo, se debe hacer referencia a los ingresos que tiene el programa para su financiación.

- El programa, para su operación, cuenta con una asignación en el presupuesto nacional que para el año 2004 fue de \$500´000.000⁹². El aumento o disminución de este valor en años posteriores depende de los resultados del programa en 2004.
- Los gobiernos locales en los departamentos en los que se lleve a cabo el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria, apoyarán las labores de tipo logístico en la convocatoria, preselección y control al desarrollo del programa en todas sus etapas. Este soporte será en recurso humano y monetario.
- El Consejo Superior de la Microempresa, mediante la resolución 01 del 7 de Marzo de 2001, autorizó el cobro de una comisión de 7,5% sobre el valor a desembolsar del crédito a microempresas. Este valor será destinado a cubrir parte de los gastos en que incurre la ONG por concepto de capacitación en la formulación de proyectos, visitas y

⁹² REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley de Presupuesto General de la Nación 2004. Tomo 1. Bogotá, 2004.p. 27

entrevistas. El ingreso del programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria por este concepto se muestra en la tabla 88:

Tabla 88: Ingresos del programa MCFM por comisión

	Pesimista	Esperado	Optimista
Ingresos por comisión	\$39.786.198	\$106.533.161	\$276.853.053

Fuente: Autores

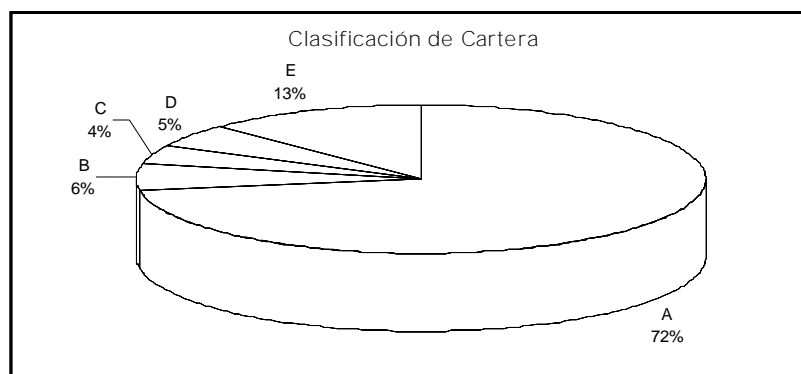
Es pertinente aclarar que este valor fue calculado teniendo en cuenta que en promedio, en el programa anterior se desembolsaron créditos por \$1´354.970⁹³.

- Los servicios de capacitación que brinda el SENA, la OIT / Dansocial, se hacen posibles gracias a la celebración de convenios interinstitucionales que no tienen ningún valor para la Consejería ni para el programa.
- La etapa de seguimiento que ejecutarían estudiantes universitarios, no representa gastos adicionales para el programa.

6.2.1 Beneficios de carácter financiero

Con la puesta en marcha de las propuestas de mejoramiento al programa, se estima que será posible disminuir el número de proyectos en mora. El estado actual de cartera por el programa anterior es el siguiente:

Gráfico 34:



Fuente: Autores

Tal como se muestra en el gráfico anterior, el 28 % de la cartera se encuentra en mora mayor a 31 días, siendo el 18% clasificado como D y E, es decir, cartera irre recuperable.

⁹³ Cálculos realizados a partir del informe de cartera del Banco Agrario, Marzo 31 de 2004.

Teniendo en cuenta dicho aspecto, las entidades garantes del componente de crédito del programa anterior (Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar) han perdido las siguientes cantidades considerando que se desembolsaron 1.533 créditos en 4 años:

Tabla 89: Pérdidas de entidades garantes

ENTIDAD	% GARANTÍA	VALOR PERDIDO
Fondo Nacional de Garantías	60%	222'724.529
DAPR	30%	111'362.264
Banco Agrario	10%	37'129.755
VALOR TOTAL	100%	371'207.548

Fuente: Autores

Si el programa continúa de la forma como ha venido siendo ejecutado, se estima que se mantendrá la tendencia que hasta hoy ha presentado la cartera (18% en D y E), por lo tanto se estima que las pérdidas para el nuevo programa serían las siguientes teniendo en cuenta los tres escenarios:

Tabla 90: Pérdidas del programa sin aplicar propuestas

Pesimista	Esperado	Optimista
\$95'486.876	\$255.679.587	\$664.447.327

Fuente: Autores

Con las propuestas presentadas en este trabajo se estima que la cartera en mora mayor a 31 días se acercará a la que muestran programas similares realizados en el país y en otros lugares del mundo. Según la meta propuesta en la definición de los indicadores de gestión (umbral), dicha cifra debe ser del 8% aunque trabajando en un rango de gestión del 5% al 12%. Si se mantienen las proporciones del programa anterior (Apoyo integral a mujeres jefas de hogar), cuando los proyectos ubicados en clasificación D y E sumaban un 64,3% del total de la cartera en mora, el porcentaje de créditos irrecuperables sería de 7,7% para el escenario pesimista que asume un porcentaje de cartera en mora del 12%; el 5,1% para el escenario esperado que estipula un 8% de cartera en mora; y el 3,2% para el escenario optimista, asumiendo su cartera en mora del 5%. En la tabla 91 se muestran los valores estimados de pérdidas para el nuevo proceso:

Tabla 91: Pérdidas del programa con propuestas

Pesimista	Esperado	Optimista
\$40'847.164	\$72'442.550	\$118'123.969

Fuente: Autores

En resumen, con el cobro de la comisión del 7,5% sobre el monto desembolsado por el Banco se estarían cubriendo los costos y gastos en los que incurre la ONG por cuenta de la preselección, entrevistas y capacitación. En la tabla que se muestra a continuación se pueden ver las cifras totales y el saldo de toda la operación, con lo cual se demuestra que dos de las propuestas realizadas al programa son financieramente viables:

Tabla 92: Resultados financieros

CONCEPTO	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
PERDIDA POR CARTERA sin propuestas	95.486.876	255.679.587	664.447.327
PERDIDA POR CARTERA propuesto	40.847.164	72.442.550	118.123.969
DIFERENCIA	54.639.712	183.237.037	546.323.358
INGRESOS 7,5%	39.786.198	106.533.161	276.853.053
TOTAL INGRESOS	94.425.911	289.770.199	823.176.411
DIFERENCIA (Ingresos - Egresos)	-3.951.734	63.193.905	348.481.228

Fuente: Autores

Indicadores Financieros

Para el cálculo de los indicadores financieros, se toma como interés de oportunidad la tasa efectiva anual que cobra el Banco Agrario para el microcrédito, y se hace la suposición que el ciclo de programa dura un año. A partir de los supuestos se calculan la Tasa interna de retorno (TIR), el Valor presente neto (VPN) y la Relación Beneficio – Costo (B/C).

Tasa de oportunidad: 16,52% E.A

Tabla 93: Indicadores financieros

ESCENARIO	Egresos	Ingresos	TIR (16,52% EA)	VPN (16,52% EA)	B/C
Pesimista	98.377.645	94.425.911	-4,02%	-17.339.273	0,82
Esperado	226.576.294	289.770.199	27,89%	22.110.797	1,10
Optimista	474.695.183	823.176.411	73,41%	231.772.729	1,49

Fuente: Autores

Cabe anotar que en el escenario pesimista se están tomando como parámetro de medida todos los valores mínimos del rango de gestión de los indicadores, cuando en la realidad se dan combinaciones de todas las etapas. Otra observación importante es que no se tuvieron en cuenta los ingresos del programa por asignación presupuestal de la Presidencia de la República, los cuales, para el año 2004 fueron de \$500'000.000. Este monto es asignado al programa para gastos de funcionamiento, viáticos y el salario de la coordinadora general del programa. Si se tiene en cuenta dicho dinero el escenario pesimista sería viable y en los otros dos se incrementarían los beneficios financieros.

6.2.2. Otros beneficios

Además de los beneficios de carácter financiero que se obtendrán con la implementación de las propuestas, se deben tener en cuenta otros impactos de tipo social. Las proyecciones de cubrimiento realizadas indican que se aumentará el número de mujeres beneficiadas de 1.533 en cuatro años a 1.048 en un solo año según lo esperado. Porcentualmente este incremento es de un 270% anual, es decir, se atenderían 660 familias más por año al ejecutar el Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria, trayendo consigo una mejor calidad de vida para igual o mayor número de familias colombianas. Por otra parte, el análisis financiero no refleja los beneficios que se generarían sobre la comunidad en cuanto a generación de riqueza, posibilidades de ahorro e inversión, crecimiento económico y productividad.

Adicionalmente se obtienen otro tipo de beneficios con un incremento en el impacto al desarrollo personal de las mujeres beneficiarias y sus familias: aumento de su autoestima; más mujeres que dan por terminadas las relaciones de tipo jerárquico en el hogar construyendo otras con mayor equidad y respeto en las decisiones de familia; y mujeres que se dedican a construir nuevas relaciones comerciales de acuerdo con las cadenas productivas de las ciudades y regiones en las que viven, volviendo sus negocios competitivos y sostenibles en el tiempo.

Las etapas de capacitación y asesoría técnica permiten que los procesos técnicos y administrativos de los negocios emprendan procesos continuos de cambio buscando la optimización y mejoramiento de los indicadores, pues el bagaje educativo que alcanzan a adquirir las mujeres durante el programa les permitirá aumentar los ingresos de sus negocios, desarrollar mejores prácticas administrativas y por sobre todo aumentar las perspectivas de desarrollo humano desde el punto de vista de género.

Resumen

En el presente capítulo se realizó el análisis financiero de la propuesta planteada a lo largo del presente trabajo, se observaron las entidades encargadas de ejecutar y entregar los recursos para el buen funcionamiento de cada una de las etapas, de acuerdo a las actividades que se van a desarrollar; esto con el fin de encontrar las que financian directamente el Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria y así poder realizar el análisis.

Se muestra como se calculó el costo de los ítems que componen el costo en que incurre el programa por la implementación de las mejoras en cada proyecto, para de esta manera tomar en cuenta las circunstancias en las que se da cada uno de los escenarios propuestos para el análisis (pesimista, esperado y optimista). En este desarrollo se observa claramente como actúan los filtros del proceso, pues se muestra como se reduce el número de proyectos aceptados en cada etapa, para que al final se aprueben solamente los mejores planes de negocio. Dos de los escenarios analizados presenta resultados aceptables desde el punto de vista de los indicadores financieros VPN, TIR y relación B/C.

CONCLUSIONES

- ✚ El fenómeno de la jefatura femenina de estratos 1 y 2 se ha consolidado por cuenta de la actual situación social del país; por lo tanto el estado, cumpliendo lo que la Constitución y las leyes le ordenan, se ha preocupado por atender esta población vulnerable con programas enfocados a satisfacer sus necesidades de empleo y a consolidar productivamente las actividades económicas que desempeñan.
- ✚ Con base en el análisis realizado y apoyados en la opinión de los expertos en el tema, el aumento de la feminización de la pobreza está relacionado principalmente con cuatro conceptos clave: la ausencia de oportunidades, la escasa participación de las mujeres en la toma de decisiones, los patrones de segmentación ocupacional en el mercado de trabajo y la falta de acceso a los recursos económicos y a la propiedad de la tierra.
- ✚ La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer es una entidad del estado, creada para diseñar, promover, coordinar e implementar políticas para las mujeres, buscando relaciones equitativas en aspectos de todo tipo. Pero la experiencia permite concluir que su labor es importante como entidad rectora de políticas más no como ejecutora de programas. La CPEM debe encargarse de monitorear las relaciones interinstitucionales y el conocimiento de los procesos para que funcionen perfectamente.
- ✚ Los procesos productivos de las microempresas lideradas tanto por hombres como por mujeres de estas condiciones socioeconómicas se caracterizan por sus bajos niveles tecnológicos, por la baja calidad, y volumen de la producción, por la falta de capital de trabajo y por sus inestables relaciones con el mercado. Es en este sentido en el que se debe enfocar la mayor cantidad de esfuerzos, ya que es muy difícil sacar adelante y mantener un proyecto de negocio si no se tiene la capacidad para competir en un mercado en el que la calidad de los productos, los eficientes métodos de producción y las estrategias de comercialización son de vital importancia para llegar a ser competitivos.
- ✚ En el Programa de Apoyo Integral a Mujeres jefas de Hogar, la figura de los Comités Regionales no funcionó; se presentaron diversos factores que acentuaron esta realidad como lo es la ausencia de disposiciones legales que los obliguen a comprometerse con su tarea; de la misma manera, la ausencia de un doliente que respondiera por las funciones asignadas y el buen desempeño de las labores a ejecutar hicieron difícil y compleja su tarea.
- ✚ En el Programa de Apoyo integral a Mujeres Jefas de Hogar, los Comités Regionales no contaron con capital humano capacitado que estuviera acorde con la magnitud del desafío presentado por la población objetivo. Esto permitió que los mecanismos de

preselección de proyectos fueran permeables a circunstancias ajenas a los requisitos para el ingreso de las mujeres al programa, relacionando los procesos con intereses políticos.

- ✚ La población objetivo del programa tiene características especiales de tipo cultural y socioeconómico que deben ser tenidas en cuenta al momento de formular un proyecto de inversión, y aún más por estar enfrentándose a un elemento desconocido como son los créditos con el sistema financiero real. Por esta razón es indispensable el acompañamiento, el seguimiento y la asistencia técnica durante el tiempo que dure el proceso.
- ✚ El largo tiempo que duró el proceso (8,5 meses en promedio) fue un obstáculo para encontrar mejores resultados; los reprocesos en la etapa de formulación atrasaron aún más los periodos de tiempo establecidos, ésto sumado a las interrupciones en la etapa de evaluación en ciertos meses del año, y a la duración de los procesos en el Banco y FNG. Se dieron casos en que las mujeres recibieron el dinero hasta 2 años después de haberlo solicitado y cuando ya ni siquiera existía su negocio.
- ✚ La ausencia de las etapas de capacitación y seguimiento en el Programa de Apoyo integral a Mujeres Jefas de hogar influyo a que se percibiera el programa simplemente como de ayuda financiera. Las etapas claves no se hicieron efectivas y se perdió totalmente el concepto de integralidad.
- ✚ El comportamiento de la cartera en mora (mayor a 31 días) del programa fue totalmente anormal, mientras que en otros del mismo tipo no se sobrepasa el 5% en éste se da el caso de estar actualmente en un 28%. La ausencia de capacitación y seguimiento influyen en el incremento de la cifra.
- ✚ La propuesta permite que la cobertura del programa aumente el número de familias beneficiadas con el programa, puesto que en el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria se estarían atendiendo en un solo año un número similar al que se benefició en los cuatro años de ejecución del programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de hogar.
- ✚ La fusión de las etapas de formulación y evaluación de proyectos, acompañado de un proceso de capacitación en el tema, permite que se reduzca el tiempo total del proceso en un 458% y se mejore la calidad de los proyectos presentados al Banco Agrario y al FNG, permitiendo esto que la labor que realicen estas dos entidades financieras sea menos complejo y más rápido. Esta unión de los procesos hace que se reduzca de 6 a 5 el número de macroprocesos del programa.
- ✚ La estandarización de los procesos del programa en cada una de sus etapas y actividades hace que al momento de poner en marcha las propuestas planteadas se logre una mejora sustancial en el aspecto técnico, en campos como la atención a las mujeres beneficiadas, control a los procesos y procedimientos del programa, y

mejoramiento continuo de los mismos, todo gracias a la existencia de documentos y registros de cada macroproceso.

- ✚ El seguimiento y la asistencia técnica no solamente controlarán el desempeño de los proyectos beneficiados, sino que acompañarán a las mujeres en todo el proceso de inversión y puesta en marcha de los nuevos procedimientos. Las principales necesidades, requerimientos y dificultades de las microempresas receptoras de los recursos del programa serán prioridad de los estudiantes que realicen sus prácticas.
- ✚ Como garantías de control de todo el proceso, los funcionarios del departamento de Control Interno del DAPR (Departamento administrativo de la presidencia de la república) realizan auditorías periódicamente, tanto a la Consejería Presidencial para la Equidad de la mujer como a las demás entidades estatales participantes del programa. Dichos controles sirven para monitorear su desempeño y velar por el cumplimiento y desarrollo de los objetivos propuestos. Esta actividad es de vital importancia para el buen desarrollo del programa y sirve como garante del cumplimiento y aplicación de las propuestas consignadas en el presente documento.

RECOMENDACIONES

- ✚ El éxito de todos los programas que desarrolle el estado, encaminados a satisfacer las necesidades de la población vulnerable del país, esta condicionado a la voluntad política de los gobiernos de turno, tanto a nivel nacional como regional. El programa debe entonces estar acompañado de una política clara en términos de su inclusión en los planes de desarrollo de cada lugar en el que se vaya a ejecutar.
- ✚ Para que los Comités Regionales funcionen, se debe emitir algún tipo de disposición legal que los obligaría a cumplir los compromisos adquiridos. Otra manera sería establecer mecanismos de incentivos económicos ligados al presupuesto de la ciudad o región en la cual se ejecute el programa.
- ✚ Se debe seguir aprovechando la manera masiva de atraer mujeres al programa, con los mismos mecanismos de convocatoria utilizados en el programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar se puede lograr que la población que se beneficie sea aún mayor, para de esta manera contribuir de mejor manera al empoderamiento socioeconómico de las familias beneficiadas.
- ✚ Los periodos de gracia o tiempos muertos en el pago de los créditos, son indispensables para que la situación de cartera no se torne crítica. En la mayoría de los casos, las inversiones dan sus frutos después de cierto tiempo, por tanto, tener que comenzar a pagar las cuotas desde el mismo momento del desembolso hace que se dificulte el acceso a la inversión deseada.
- ✚ Con la inclusión de un mecanismo de preselección se busca filtrar el programa, puesto que desde el inicio se encuentran las mujeres que verdaderamente cumplen con los requisitos básicos exigidos, pudiendo presentar sin problema sus propuestas a consideración del programa.
- ✚ Para los módulos de Capacitación la utilización de la metodología propuesta por la Fundación Carvajal sería ideal, puesto que cuenta con experiencia reconocida en este campo y las mujeres que han recibido capacitación por parte de la entidad expresan total satisfacción con los contenidos y su aplicación en el campo laboral.
- ✚ Incluir en la capacitación el módulo de desarrollo humano y transversalizar sus contenidos con la perspectiva de género, le permitirá a la mujer un desarrollo integral que redundará en calidad de vida para ella y los miembros de su familia. Así mismo, se deben brindar módulos especiales de Gestión Empresarial y Formación Técnica.
- ✚ La aplicación de los indicadores de gestión en el programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria 2004 – 2006, permitirá contribuir a la tendencia del sector público de ver a las mujeres no como beneficiarias de un programa estatal, sino como usuarias

de un servicio, en donde se busca la satisfacción total del cliente. Adicionalmente, se puede incrementar la transparencia en la gestión del programa.

- ✚ Para el buen funcionamiento del programa desde el punto de vista financiero, se recomienda buscar alianzas estratégicas con las instituciones que ofrecen los programas de capacitación; si esto no es posible, las economías de escala son fundamentales en la búsqueda de mejores oportunidades desde el punto de vista financiero.
- ✚ Las reuniones informativas, en las que se presenta el programa a las mujeres cabeza de familia debe ser clara en los términos de expectativas; porque es crítico para una familia o empresa que se le generen posibilidades de crecimiento o de inversión, y luego no se le cumplan tal como les fue presentada.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Bogotá, 1998. p. 40

CASTAÑEDA, Alberto y CUBILLOS, Rafael, "Situación de la microempresa en Colombia, Programas de Apoyo y acceso al crédito", Fundación Corona, Fundación Ford, Enero 2003.

CINTERFOR/OIT, Diseño curricular de trayectos de formación para el trabajo. Material elaborado por el Programa de Fortalecimiento Institucional para la Formación Técnica y Profesional de Mujeres de Bajos Ingresos. (2003)

www.cinterfor.org.uy

CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER. Folleto informativo "Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar 2000 - 2002". Bogotá 2000

CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA POLÍTICA SOCIAL, "Igualdad, Desarrollo y Paz para todas las mujeres del mundo", Síntesis de la plataforma de acción y de compromisos internacionales, IV conferencia mundial de la mujer, Beijing, China, Septiembre de 1995.

CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER. Mujeres Constructoras de paz y desarrollo. Bogotá, Noviembre de 2003.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE BIENESTAR SOCIAL DABS, "Colección estados del arte – Bogotá 1990-2002", Volumen 3, Mujeres 2003.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Encuesta Nacional de Hogares. Bogotá, Abril a Junio de 2003.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Dirección de Metodología y Producción estadística, Documentos Técnicos sobre Mercado laboral. Bogotá, 2003

FUENTES, Lya Yaneth, "Políticas Públicas dirigidas a las mujeres jefas de Hogar en Colombia 1990 – 1998, Tesis de Grado Universidad Nacional de Colombia. Diciembre 1999.

FUNDACIÓN FES, FUNDACIÓN RESTREPO BARCO, Colección Artesanías de la Vida, Bogotá, 1997. Zona 1 p. 5

FUNDACIÓN FES, FUNDACIÓN RESTREPO BARCO, Guía Metodológica de Capacitación en Gestión Empresarial. Bogotá, 1997

FUNDACIÓN FES SOCIAL. Programa de Microempresarias y mujeres cabeza de familia rurales y urbanas. Cali 2000.

HODSON, William, "Manual del Ingeniero Industrial", Tomo 1, 2000

LÓPEZ, Arturo. Reinventando los gobiernos con apoyo de los tableros de comando y control. www.tablero-decomando.com

MOSTAJO Guardia, Rossana. Productividad del Sector Público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala. CEPAL. Santiago de Chile. 2000. p. 26

OIT (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO), "Introducción al estudio del Trabajo", Publicado con la dirección de George Kanawaty, 4ª Edición, Ed. Limusa, 2002

ORTIZ ANAYA, Héctor, "Análisis Financiero Aplicado con análisis de valor agregado", Ed. Universidad Externado de Colombia, 2002.

PACHÓN Fernández, Sonia; "Colombia: Las mujeres firmes contra la guerra". www.mujereshoy.com/secciones/1148.shtml, Agosto 21 de 2003.

RAMÍREZ Guerrero, Jaime. Capacitación laboral para el sector informal en Colombia. Bogotá, diciembre de 2002
www.sena.edu.co

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia 1991. Artículo 43.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley de Presupuesto General de la Nación 2004. Tomo 1. Bogotá, 2004.p. 27

REVISTA DINERO, Abril 16 de 2004, Número 203, p. 92.

RICO DE ALONSO, Ana. Jefatura, informalidad y supervivencia: Mujeres Urbanas en Colombia. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1999.

SARMIENTO, Armando, "Globalización y Crisis Económica: Incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala", Fundación Corona y Fundación Ford, Marzo de 2002.

SECRETARÍA DE HACIENDA DISTRITAL, "El desempleo en Bogotá y algunas fórmulas para reducirlo", 2001.

SUREMAIN, Marie Dominique de, "¿Quiénes son y como viven las mujeres jefas de hogar? Aspectos socio-económicos y culturales", Revista Javeriana, Septiembre 1998.

TAYLOR, James, KINNEAR, Thomas, "Investigación de Mercados", 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2000.

UNICEF Colombia, Observatorio de coyuntura socioeconómica, 2002. Información suministrada por la Dra. Ruth Merchán.

WWB, Los Vínculos que Faltan: Sistemas Financieros que Funcionan para la Mayoría. 1995

ANEXOS

ANEXO 1

CÁLCULO DE LA MUESTRA⁹⁴:

El cálculo del tamaño de la muestra para la realización de la investigación, tuvo en cuenta la teoría de la Frecuencia de los fenómenos bajos. Se utilizó esta metodología por las restricciones de información que se tenían.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{N p q d}{(N (e p)^2 + p q d)}$$

- .N = Tamaño de la población
- .n = Tamaño de la muestra
- .p = Frecuencia de fenómenos bajos
- .q = Complemento de P.
- .d = Efecto de conglomerar esperado
- .e = Error admitido

El tamaño de la población (N) es conocido, puesto que el número de mujeres que presentaron sus proyectos a los Comités Regionales y que fueron a su vez entregados a la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer es conocido: 4.530. Cabe aclarar que la población incluye tanto a las mujeres a las que les fue viabilizado su proyecto en la Consejería como a quienes no aprobaron esta etapa.

La frecuencia de fenómenos bajos (p) muestra la proporción de mujeres que los autores estiman, basados en su conocimiento de los procesos del programa y el análisis de fuentes secundarias, responderán una de las preguntas negativa o positivamente. Para el objeto de éste cálculo, se tomo la pregunta # 17 del cuestionario, en la cual se indaga sobre la asesoría prestada por la Consejería durante el proceso. El valor de la frecuencia de respuesta negativa esperada es de 90%, ya que según información recolectada previamente y por la percepción del programa, en la mayoría de los casos la Consejería no presto asesoría de tipo alguno. Por ende, se cree que el 90% de las encuestadas responderán negativamente a esta pregunta.

El efecto de conglomerar esperado muestra la posibilidad que se tiene de encuestar en un solo lugar geográfico, para el objeto de la presente investigación, el conglomerar a las mujeres es un procedimiento complejo, puesto que las mujeres se encuentran ubicadas en 30 departamentos del país. El valor de la variable tomará el valor de 1.4, indicando que se tuvo que aumentar la muestra 4 veces mas a que si no hubiese conglomerado.

⁹⁴ Asesoría recibida por parte del Dr. Miguel Ángel León, Director de Estadística, Napoleón Franco & Cia Ltda.

Para tener una buena confiabilidad en la información que se obtenga a través de la investigación, el error que se admite es del 5%.

Realizando el cálculo, el tamaño de la muestra resultante es de 61 encuestas.

Dado que el Programa de Apoyo integral a Mujeres jefas de Hogar recibió proyectos de 30 departamentos del país, es conveniente realizar una distribución del número de encuestas que se deben aplicar. Para este fin se decidió dividir el país en 5 regiones, y en cada una de ellas ubicar el número de proyectos recibidos. Con base en esta cifra se calcula la participación de la región y se obtiene el número de encuestas a aplicar en cada una⁹⁵. La siguiente tabla muestra la clasificación por regiones, su participación porcentual en el total de proyectos presentados y el número correspondiente de encuestas:

Región Caribe	Región Central	Región Oriental	Región Occidental	Territorios Nacionales
DEPARTAMENTOS				
Guajira Magdalena Atlántico Bolívar Cesar Sucre Córdoba San Andrés	Cundinamarca Caldas Risaralda Quindío Antioquia Boyacá Meta Huila Tolima	Santander Norte de Santander Arauca Casanare	Nariño Cauca Valle del Cauca Chocó	Amazonas Guainía Putumayo Vichada Guaviare Caquetá Vaupés
NÚMERO DE PROYECTOS				
1.404 (31,0%)	1.466 (32,4%)	288 (6,4%)	621 (13,7%)	751 (16,6%)
ENCUESTAS A REALIZAR				
19	20	4	8	10

En cada una de las regiones, se escogieron aleatoriamente las mujeres a quienes se les aplicó el cuestionario. Dicha encuesta se realizó vía telefónica en las ciudades diferentes a Bogotá.

⁹⁵ Según indicaciones del Ing. Carlos E. Navarrete, Director del presente proyecto.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer
Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar

Somos estudiantes de la Universidad Javeriana y estamos realizando un diagnóstico del Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar, la presente encuesta tiene como fin conocer su experiencia con él en todas sus fases, por lo tanto, necesitamos su colaboración en el diligenciamiento de la misma. ¿Desea colaborar?

1. Como se enteró de la existencia del Programa de Apoyo Integral a Mujeres Jefas de Hogar?

- Radio
- Televisión
- Volantes
- Amigos o familiares
- Funcionarios de la alcaldía o gobernación.

2. En su juicio, como fue la explicación que les dieron sobre el programa en la reunión del comité regional?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

Por qué: _____

Cómo cree que se podría mejorar dicha reunión? _____

3. Tuvo algún inconveniente en el diligenciamiento de los formularios que recibió para presentar su proyecto?

- Si
- No

Cuál Inconveniente? _____
Motivo? _____

4. Recibió algún tipo de asesoría al momento de diligenciar los formularios?

- Si
- No

Cuál? _____
Quién se la prestó? _____

5. En algún momento del proceso, tuvo la necesidad de presentar correcciones a su proyecto?

- Si
- No

Cuales? _____

Cuántas? _____

Cuanto tiempo se demoraron en aprobarlas? _____

6. Cuales fueron los trámites o documentos más difíciles de realizar o conseguir a lo largo del proceso para que su proyecto fuese considerado?

7. Cuánto se demoró el proceso (en meses) desde que entregó los formularios al comité hasta que se comunicaron con usted sobre la suerte de su proyecto?

_____ Meses

8. Le aprobaron el crédito?

Si
 No (Si la respuesta es NO, pasar a pregunta 18)

9. Su negocio existe actualmente?

Si
 No

Si la respuesta es afirmativa realice las siguientes preguntas:

Cuanto tiempo lleva funcionando? _____

Cuál es su actividad productiva? _____

10. En que invirtió la plata que le prestaron?

Maquinaria y equipo
 Materia prima e insumos
 Infraestructura
 Otro?, Cual: _____

11. Como beneficiaria del programa, usted cree que su calidad de vida ha mejorado?

Si
 No

Por que? _____

12. En que campos le gustaría recibir la capacitación incluida en el programa?

_____ Aspectos administrativos _____ Desarrollo personal
_____ Aspectos técnicos _____ Otros, Cual? _____

13. Se ha realizado algún tipo de seguimiento a su negocio después de haber invertido el dinero que le prestaron?

Si
 No

(Si la respuesta es afirmativa, realice las siguientes preguntas)

En qué aspectos? _____ Desempeño administrativo

_____ Desempeño técnico

_____ Inversiones realizadas

_____ Otro. Cual? _____

Que entidad lo ha realizado? _____

14. Como ha sido su relación con el Banco Agrario?

- Buena
- Regular
- Mala

Por qué? _____

15. Se encuentra al día en sus obligaciones?

- Si
- No

Qué dificultades ha tenido? _____

16. Qué le mejoraría al programa?

17. En algún momento del proceso ha recibido asesoría por parte de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer?

- Si
- No

(Si la respuesta es afirmativa pregunte:)

En que momento? _____

En que aspectos? _____

Le sirvió? _____

PROYECTOS NO VIABLES

18. Sabe por qué fue rechazado su proyecto?

- Si
- No

Cuál fue la razón? _____

19. Su negocio existe actualmente?

- Si
- No

(Si la respuesta es afirmativa pregunte:)

Cual es su actividad productiva? _____

20. Si cumpliera los requisitos exigidos, presentaría nuevamente su negocio a consideración del programa?

- Si
- No

Por qué? _____

MUCHAS GRACIASiiii

ANEXO 2

LEY 82 DE 1993

Diario Oficial No. 41.101, de 3 de noviembre de 1993.
Por la cual se expiden normas para apoyar de manera especial a la mujer cabeza de familia

EL CONGRESO DE COLOMBIA,
DECRETA:

ARTÍCULO 1o. La familia es núcleo fundamental e institución básica de la sociedad, se constituye por vínculos naturales o jurídicos, por la decisión libre de un hombre y una mujer de contraer matrimonio o por la voluntad responsable de conformarla.

ARTÍCULO 2o. Para los efectos de la presente ley, entiéndase por "Mujer Cabeza de Familia", quien siendo soltera o casada, tenga bajo su cargo, económica o socialmente, en forma permanente, hijos menores propios u otras personas incapaces o incapacitadas para trabajar, ya sea por ausencia permanente o incapacidad física, sensorial, síquica o moral del cónyuge o compañero permanente o deficiencia sustancial de ayuda de los demás miembros del núcleo familiar.

PARAGRAFO. Esta condición y la cesación de la misma, desde el momento en que ocurra el respectivo evento, deberá ser declarada por la mujer cabeza de familia de bajos ingresos ante notario, expresando las circunstancias básicas de su caso y sin que por este concepto se causen emolumentos notariales a su cargo.

ARTÍCULO 3o. A partir de la vigencia de la presente ley, y para todos los efectos, el Estado y la sociedad buscarán mecanismos eficaces para dar protección especial a la mujer cabeza de familia.

ARTÍCULO 4o. El Estado definirá mediante reglamento el ingreso de la mujer cabeza de familia y de la familia a su cargo al sistema de seguridad social, buscando la protección integral, cuyos servicios se les prestarán en forma efectiva, bien sea con sistemas prepagados, a crédito y por excepción de manera gratuita.

ARTÍCULO 5o. Los establecimientos educativos prestarán textos escolares a los menores dependientes de mujeres cabeza de familia que los necesiten, y, mantendrán servicios de intercambio en sus bibliotecas a fin de garantizar el cumplimiento de esta obligación. Para apoyar las bibliotecas de los establecimientos que así lo hicieren, y más a aquellas que suministren o donen los textos a los beneficiarios de este artículo, el Gobierno Nacional podrá crear un Fondo Especial, el cual quedará facultado para apropiar también recursos provenientes del sector privado.

ARTÍCULO 6o. En ningún caso podrá negarse el acceso a los servicios de educación o de salud a los hijos o demás personas dependientes de mujeres cabeza de familia con base exclusiva en esta circunstancia.

ARTÍCULO 7o. Los establecimientos de educación primaria y secundaria atenderán de preferencia las solicitudes de ingreso de hijos o dependientes de mujeres cabeza de familia, siempre que cumplan con los requisitos y que los resultados de sus exámenes y pruebas sean por lo menos iguales a las de los demás aspirantes, a fin de no afectar el principio de igualdad.

ARTÍCULO 8o. El Estado a través de sus entes, de otros establecimientos oficiales o de los particulares, creará y ejecutará planes y programas de capacitación gratuita y desarrollo de microempresas industriales, comerciales y artesanales; empresas de economía solidaria y empresas familiares, donde la mujer cabeza de familia realice una actividad económica rentable. Para tal efecto, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, DANCOOP, y los demás organismos de naturaleza similar existentes o que llegaren a crearse, a nivel nacional, departamental o municipal, diseñarán planes y programas dirigidos especialmente a la mujer cabeza de familia, para lograr su adiestramiento básico.

ARTÍCULO 9o. Dentro del campo cultural del desarrollo, el Gobierno Nacional establecerá y los Departamentos, los Municipios y del Distrito Capital de Santafé de Bogotá podrán establecer en favor de la mujer cabeza de familia o de quienes de ella dependan:

- a. Acceso preferencial a los auxilios educativos.
- b. Servicio básico de textos y apoyo educativo a las entidades de economía solidaria integradas en su mayoría por mujeres cabeza de familia.

ARTÍCULO 10. El Gobierno Nacional establecerá estímulos especiales para el sector privado que cree, promocióne o desarrolle programas especiales de salud, educación, vivienda, seguridad social, crédito y empleo para las mujeres cabeza de familia.

ARTÍCULO 11. El Gobierno Nacional, mediante reglamento, introducirá un factor de ponderación, que beneficie las propuestas de la mujer cabeza de familia o de las personas jurídicas en las cuales ella participe mayoritariamente, en los procesos de adquisición y venta de bienes estatales y de contratación de servicios también con el Estado. Dicho factor permitirá que se seleccione la oferta de la mujer cabeza de familia o de la correspondiente persona jurídica siempre que sea por lo menos igual a las de las demás proponentes.

ARTÍCULO 12. Las entidades municipales o distritales de vivienda, que en alguna forma reciban recursos del presupuesto nacional o participen en programas que tengan financiación de dicho origen, prestarán especial atención para que las mujeres cabeza de familia constituyan o se asocien en organizaciones populares de vivienda; así mismo las asesorarán para que puedan adquirirla a través de los diferentes planes ofrecidos, como acceso a subsidios para obtener lotes con servicios.

ARTÍCULO 13. Los municipios y el Distrito Capital de Santafé de Bogotá, cuyos planes de vivienda reciban recursos del presupuesto nacional, tendrán normas simplificadas que faciliten la contratación administrativa de prestación de servicios o de ejecución de obras con entidades que estén integradas mayoritariamente por mujeres cabeza de familia. Dichas entidades serán asociaciones u organizaciones populares de vivienda o las que se constituyan dentro del sector de la economía solidaria. Es condición para este tratamiento que las utilidades o excedentes que se obtengan se destinen a la adquisición o mejoramiento de la vivienda de las mujeres asociadas, que sean cabeza de familia.

ARTÍCULO 14. El Gobierno Nacional promoverá, y los departamentos, los municipios y el Distrito Capital podrán promover programas y planes sociales de vivienda que le otorguen oportunidades de acceso a las mujeres cabeza de familia. El Gobierno Nacional podrá reglamentar el acceso de las mujeres cabeza de familia a los programas de vivienda de las Cajas de Compensación Familiar y a aquellos que se desarrollen con apoyo empresarial.

ARTÍCULO 15. Las entidades oficiales de crédito y aquellas en las que el Estado tenga alguna participación, organizarán programas especiales de crédito, asesoramiento técnico y vigilancia para las empresas y programas que tengan por objeto apoyar a la mujer cabeza de familia.

ARTÍCULO 16. Los departamentos, los municipios y el Distrito Capital de Santafé de Bogotá, podrán promover y financiar la creación y operación de entidades sin ánimo de lucro, que coordinen las estrategias locales o regionales para apoyar a las mujeres cabeza de familia.

ARTÍCULO 17. Dentro del marco del principio de igualdad, las entidades públicas que ofrezcan planes de desarrollo social, deberán en su formulación y ejecución considerar lo que fuera procedente en relación con las mujeres cabeza de familia.

ARTÍCULO 18. Los beneficios establecidos en esta ley para las mujeres cabeza de familia y quienes de ellas dependan, no excluyen las obligaciones de diversa índole que a su favor deban cumplir personas naturales o jurídicas, ni eximen de las acciones para exigirlos.

ARTÍCULO 19. Dentro del campo social del desarrollo se establece el derecho a exigir judicial y legalmente que un porcentaje del salario, de los ingresos o del patrimonio de quien sea económica y civilmente responsable de la mujer cabeza de familia o de alguien a su cargo, se destine a atenderles sus necesidades básicas.

PARAGRAFO. Facúltase al Gobierno Nacional para que dentro del término de un año contado a partir de la publicación de la presente ley dicte las disposiciones necesarias para la eficacia de este artículo.

ARTÍCULO 20. Dentro del campo político y administrativo del desarrollo se dispone:

a. El Departamento Nacional de Cooperativas acometerá un plan especial debidamente financiado con recursos propios, del presupuesto nacional, provenientes de los particulares u originados en el extranjero, para promover la constitución de organizaciones de economía solidaria que afilien mayoritariamente a mujeres cabeza de familia y que tengan por objeto la satisfacción de las necesidades básicas de los respectivos núcleos familiares.

b. El acceso a líneas de crédito por parte de microempresas, famiempresas y similares que tengan mayoría de mujeres cabeza de familia. Dichas líneas de crédito deben incluir asesoramiento técnico y seguimiento operativo.

ARTÍCULO 21. Lo establecido en la presente ley no impide que las mujeres cabeza de familia se beneficien en la misma forma y en los mismos casos que determinen las normas jurídicas en favor de la mujer en general.

ARTÍCULO 22. Los funcionarios oficiales que incumplan o entraben el cumplimiento de la presente ley quedarán incurso en causal de la mala conducta, que se sancionará de acuerdo con las normas especiales sobre la materia.

ARTÍCULO 23. La presente ley rige a partir de su publicación.

El Presidente del Honorable Senado de la República,
JORGE RAMÓN ELÍAS NADER.

El Presidente de la Honorable Cámara de Representantes,
FRANCISCO JOSÉ JATTIN SAFAR.

República de Colombia - Gobierno nacional
Publíquese y ejecútese.

Dada en Santafé de Bogotá, D.C., a los tres (3) días
del mes de noviembre de mil novecientos noventa y tres (1993).

CÉSAR GAVIRIA TRUJILLO

El Ministro de Salud,

JUAN LUIS LONDOÑO DE LA CUESTA.

El Ministro de Desarrollo Económico,

LUIS ALBERTO MORENO MEJÍA.

El Ministro de Hacienda y Crédito público,

RUDOLF HOMMES RODRÍGUEZ.

ANEXO 3

PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA
FORMULACIÓN DE PROYECTOS
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS

Por favor NO llenar estos 2 campos:

Número del formulario de preselección _____ Consecutivo _____

Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Nombre solicitante: _____ Identificación: _____

Dirección residencia: _____ Teléfono: _____

Departamento: _____ Ciudad: _____

Municipio: _____ Vereda o barrio: _____

Cuantos Productos diferentes vende en su negocio?: _____

I. COSTOS FIJOS MENSUALES:

	A	B
	CONCEPTO	VALOR
1	SUELDOS MENSUALES	\$
2	ARRIENDO	\$
3	SERVICIOS PÚBLICOS	AGUA = \$
4		LUZ = \$
5		TELÉFONO = \$
6		GAS = \$
7	MANTENIMIENTO EQUIPOS UTILIZADOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN.	\$
8	OTROS	\$
9	TOTAL COSTOS FIJOS	\$

II. COSTOS VARIABLES MENSUALES
(Por costeo directo)

	C	D
	CONCEPTO	VALOR
1	Costo total de productos comprados en el mes para vender	\$
2	Costo total de Insumos adicionales necesarios para la venta en un mes	\$
3	Otros Costos del Mes	\$
4	TOTAL COSTO VARIABLE	\$

III. COSTO DE COMERCIALIZACIÓN MENSUAL

	E	F	G
	COSTO VARIABLE TOTAL MENSUAL (D4)		COSTO DE COMERCIALIZACION
	COSTO FIJO TOTAL (B9)		
1	\$	\$	\$

Costo de Comercialización por Producto = $(11)/a = \$$ _____

IV. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Z Total Gastos administrativos = \$ _____ (Mensuales)

V. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

	H	I	J	K
	INGRESO MENSUAL POR VENTAS	COSTO VARIABLE TOTAL	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL
1	\$	\$	\$	%

VI. PUNTO DE EQUILIBRIO

- f. Margen de Contribución total = _____ \$
- g. Total Costos Fijos mensuales = _____ \$
- h. Total Gastos administrativos = _____ \$
- i. $b + c =$ _____ \$
- j. PUNTO DE EQUILIBRIO = $d / a =$ _____ \$

Utilidad bruta = $(H1 - G1) =$ \$ _____

VII. INVERSIÓN DEL CRÉDITO

En que se va a invertir el dinero?, Señale una opción de acuerdo a sus necesidades.

Capital de Trabajo _____

Activos Fijos _____

	L	M	N	O
1	¿EN QUE QUIERO INVERTIR?	¿CUANTOS NECESITO?	¿CUANTO VALE CADA UNO?	¿CUANTO CUESTA TODO? (M x N)
2			\$	\$
3			\$	\$
4			\$	\$
5			\$	\$
6	VALOR TOTAL DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO			\$

- a. Cuanto aumentarán sus ventas mensualmente? = \$ _____
- b. Cuanto disminuirán sus costos mensualmente? = \$ _____

¿Cuántas unidades de más aspira vender?	¿Cuánto aumentaría el costo variable?	¿Cuánto aumentarían los costos fijos?	Aumento mensual adicional de costos
\$	\$	\$	\$

d. Utilidad Adicional Mensual = a + b – (aumento mensual adicional de costos) = \$ _____

Rentabilidad mensual del proyecto = d / Vr. de la solicitud de crédito = _____%

Tiempo de recuperación de la Inversión = Vr. de la solicitud de crédito / d = _____ meses.

Utilidad bruta pos crédito = \$ _____

INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DEL FORMATO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS.

El presente formulario busca que los proyectos presentados a consideración del Programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria", tenga características financieras viables para acceder al crédito. Se presenta de una manera clara y sencilla para una mayor comprensión y para facilitar el diligenciamiento del mismo.

Número del formulario de preselección: Se anota el consecutivo correspondiente al formulario de preselección presentado por la señora. Debe ser diligenciado por la ONG.

Consecutivo: Este espacio debe ser llenado por la entidad que entrega los formularios a las mujeres. Corresponde a un número consecutivo con el cual se busca cuantificar las mujeres que presentan asisten a las reuniones de convocatoria y que se interesan en el programa. Debe ser diligenciado por la ONG.

Día, mes, año: Correspondiente a la fecha de diligenciamiento del presente formato de formulación de proyectos.

Cuantos productos diferentes vende en su negocio: Se debe colocar la cantidad de productos diferentes que se venden mensualmente en la empresa.

I. COSTOS FIJOS MENSUALES:

Aquellos que sin importar el volumen de producción o el de las ventas, deben ser cancelados mensualmente.

- Ø B.1 Sueldos Mensuales: Corresponde al sueldo que paga la mujer en sus negocios a sus empleados fijos y a ella misma.
- Ø B.2 Arriendo: Se debe colocar el valor que se paga mensualmente por la utilización del espacio físico. Si el negocio esta ubicado en el mismo lugar de residencia, este valor debe ser dividido en 2.
- Ø B.3,4,5,6 Servicios Públicos: Se coloca el valor que se paga mensualmente por cada uno de los servicios (B.3 Agua, B.4 Luz, B.5 Teléfono y B.6 Gas). Se debe tener en cuenta que algunos se cobran cada dos (2) meses, y que si el negocio esta ubicado en el mismo lugar de residencia, la sumatoria debe ser dividida en 2.
- Ø B.7 Mantenimiento Equipos utilizados para la comercialización: Se coloca el valor que se paga mensualmente por el mantenimiento de los equipos que se utilizan en el proceso de ventas. Ej: De las vitrinas, registradoras.
- Ø B.8 Otros: Se coloca el valor correspondiente al costo de otros conceptos que mensualmente deben ser pagados, y que están involucrados directamente con el proceso de ventas.

Ø B.9 Total Costos Fijos: Suma de B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8.

II. COSTOS VARIABLES MENSUALES:

Son aquellos cuyo valor aumenta o disminuye cada vez que las ventas aumentan o disminuyen.

Ø D.1 Costo total de productos comprados en el Mes para vender: Se suma el valor de todas las facturas de compra de los productos que vende el negocio durante un mes.

Ø D.2 Costo total de insumos adicionales necesarios para la venta en un mes: Se suma el valor de todos los insumos adicionales vinculados directamente con el proceso de venta. Ej: Empaques, bolsas plásticas.

Ø D.3 Otros Costos del mes: Se coloca el valor por otros conceptos como: repuestos, mano de obra al destajo, transportes entre otros; que se deben utilizar para vender los productos.

Ø D.4 Total Costo Variable: Es la suma de las casillas D1, D2 y D3.

III. COSTO DE COMERCIALIZACIÓN MENSUAL:

Ø E.1. Costo Variable total mensual: Transcribir el valor de la casilla D4.

Ø F.1 Costo Fijo total: Transcribir el valor de la casilla B9.

Ø G.1 Costo de Comercialización: Corresponde a la suma de E1 + F1.

Ø Costo de Comercialización por producto: Es la división de la casilla G1 y el "número de productos vende en un mes".

IV. GASTOS ADMINISTRATIVOS:

Por concepto de papelería, elementos de aseo, y otros no involucrados directamente en el proceso de ventas.

Ø Z Total Gastos administrativos: Son los causados por el manejo administrativo del negocio. En el caso de las mujeres del programa, las que contemplan este tipo de gastos deben colocar el valor en esta casilla.

V. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:

Es lo que queda de las ventas para pagar los costos fijos y generar utilidad.

Ø H.1. Ingreso mensual por ventas: Es el resultado de sumar todos los ingresos del negocio en un mes por concepto de las ventas.

- ∅ I.1 Costo Variable Total: Transcribir el resultado de la casilla D4.
- ∅ J. Margen de Contribución: Es el resultado de la resta de las columnas H – I. Corresponde a la cifra que le queda al negocio para cubrir los costos fijos y generar utilidad.
- ∅ K. Margen de contribución porcentual: Es el resultado de dividir las columnas J / H y multiplicar el resultado por 100.

VI. PUNTO DE EQUILIBRIO:

Es el volumen de ventas necesario para sostener el negocio sin ganar ni perder dinero.

- ∅ Margen de Contribución total: Se calcula nuevamente, es el resultado de la división de J1/H1.
- ∅ Total Costos fijos mensuales: Transcribir el valor de la casilla B9.
- ∅ Total Gastos Administrativos: Se transcribe la cifra Z consignada en el punto IV.
- ∅ d. Se suma el “total costos fijos mensuales” y el “total de gastos administrativos”.
- ∅ Punto de equilibrio: Es el resultado de dividir el punto d entre el “Margen de contribución total”. Corresponde a la cifra que el negocio debe vender mensualmente para sostenerse sin ganar ni perder dinero.
- ∅ Utilidad bruta: Resta de las casillas H1 – G1. Corresponde a los ingresos netos del negocio restando los costos.

VII. INVERSIÓN DEL CRÉDITO

En que se va a invertir el dinero del crédito solicitado.

- ∅ Capital de trabajo: Si se quiere invertir en Inventarios, Financiación de Cuentas por cobrar, deudas, Insumos.
- ∅ Activos fijos: Si se quiere invertir en Muebles y enseres, equipo, terrenos, locales o en remodelaciones.
- ∅ L En que quiero invertir?: Relación de equipo, insumos o demás en los que quiere invertir. Ej: Vitrinas, caja registradora, avisos.
- ∅ M Cuantos necesito?: Cantidad requerida de cada concepto indicado en la columna P. Ej: 4 vitrinas, 1 aviso.

- Ø N. Cuanto vale cada uno?: Cual es el valor unitario de cada uno de los conceptos consignados en la columna P. Ej: Cada vitrina cuesta \$200.000.
- Ø O. Cuanto cuesta todo?: Multiplicación de las columnas M y N.
- Ø O.6. Valor total de la solicitud de crédito: Sumatoria de las cifras consignadas en la columna O. Es el monto que la señora debe solicitar al Banco Agrario.
- Ø Cuanto aumentarán sus ventas mensualmente: Monto aproximado en que aumentarán las ventas del negocio, gracias a la inversión propuesta.
- Ø Cuanto disminuirán sus costos mensualmente?: Monto aproximado en que disminuirán los costos del negocio gracias a la inversión propuesta. Ej: Descuentos por volumen.
- Ø Producto: Se transcriben los nombres de los productos consignados en la columna H de la página 3.
- Ø Cuantas unidades más aspira vender: Cuantas unidades adicionales aspira vender gracias a los beneficios de la inversión.
- Ø Cuanto aumentaría el costo variable: Cuanto de más debería invertir en la compra de los productos que aspira vender.
- Ø Cuanto aumentarían los costos fijos: Estimativo del aumento en costos fijos por cuenta de la puesta en marcha de la inversión. Ej: Por cuenta del nuevo aviso, el recibo de la luz sube \$2.000 al mes.
- Ø Aumento mensual adicional de costos: Suma de "Cuanto aumentaría el costo variable" + "Cuanto aumentarían los costos fijos". + Intereses del crédito. Corresponde al monto aproximado en que aumentarán los costos del negocio por cuenta de la inversión propuesta. Al ser un proyecto financiado, en este ítem se debe incluir también los intereses del préstamo.
- Ø Utilidad adicional mensual: Corresponde a la suma del aumento de ventas y la disminución de costos, menos el aumento de costos. Es la ganancia mensual extra que el negocio espera obtener mediante la ejecución de la inversión.
- Ø Rentabilidad mensual del proyecto: Utilidad adicional mensual" sobre el valor de la celda O6. Corresponde al porcentaje mensual de ganancia que da el proyecto con relación al valor de la inversión.
- Ø Tiempo de recuperación de la inversión: Es el inverso de la "rentabilidad mensual del proyecto", corresponde al número de meses que tarda el negocio en recuperar la inversión con la utilidad adicional.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA
PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA
FORMULACIÓN DE PROYECTOS
EMPRESAS DE SERVICIOS

Por Favor NO llenar estos 2 campos.

Número del formulario de preselección _____ Consecutivo _____

Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Nombre solicitante: _____ Identificación: _____

Dirección residencia: _____ Teléfono: _____

Departamento: _____

Ciudad o Municipio: _____ Vereda o barrio: _____

Cuantos Servicios diferentes presta en su negocio?: _____

I. COSTOS FIJOS MENSUALES:

	A	B
	CONCEPTO	VALOR
1	SUELDOS MENSUALES	\$
2	ARRIENDO	\$
3	SERVICIOS PÚBLICOS	AGUA = \$
4		LUZ = \$
5		TELÉFONO = \$
6		GAS = \$
7	MANTENIMIENTO MÁQUINARIA Y EQUIPO, UTILIZADOS EN LA PRESTACIÓN DELSERVICIO.	\$
8	OTROS	\$
9	TOTAL COSTOS FIJOS	\$

III. COSTO DE SERVICIOS MENSUAL

a. Número de servicios diferentes que presta en su negocio? _____

b. Total Costos fijos mensuales (B9) = \$ _____

Y Costo Fijo POR SERVICIO = (b / a) = \$ _____

	H	I	Y	J
	NOMBRE SERVICIO	COSTO VARIABLE MENSUAL DEL SERVICIO	COSTO FIJO POR SERVICIO	COSTO DE SERVICIOS (I + Y)
1		\$	\$	\$
2		\$	\$	\$
3		\$	\$	\$
4		\$	\$	\$
5		\$	\$	\$
6	TOTALES	\$	\$	\$

IV. GASTOS ADMINISTRATIVOS

Z. Total Gastos administrativos = \$ _____ (Mensuales)

V. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

	K	L	M	N	O
1	NOMBRE SERVICIO	INGRESO MENSUAL POR VENTAS DEL SERVICIO	COSTO VARIABLE MENSUAL DEL SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN DE CONTRIBUCION PORCENTUAL
2		\$	\$	\$	
3		\$	\$	\$	
4		\$	\$	\$	
5		\$	\$	\$	
6		\$	\$	\$	
7	TOTALES	\$	\$	\$	

VI. PUNTO DE EQUILIBRIO

- k. Margen de Contribución total (N7 / L7) = _____
- l. Total Costos Fijos mensuales = _____
- m. Total Gastos administrativos = _____
- n. b + c = _____
- o. PUNTO DE EQUILIBRIO = d / a = _____

Utilidad bruta = (L7 – J6) = \$ _____

VII. INVERSIÓN DEL CRÉDITO

En que se va a invertir el dinero?, Señale una opción de acuerdo a sus necesidades.

Capital de Trabajo ___ Activos Fijos ___

	P	Q	R	S
1	¿EN QUE QUIERO INVERTIR?	¿CUANTOS NECESITO?	¿CUANTO VALE CADA UNO?	¿CUANTO CUESTA TODO? (Q x R)
2			\$	\$
3			\$	\$
4			\$	\$
5	VALOR TOTAL DE LA SOLICITUD DE CREDITO			\$

- a. Cuanto aumentarán sus ventas mensualmente? = \$ _____
 b. Cuanto disminuirán sus costos mensualmente? = \$ _____

SERVICIO	¿Cuantos servicios de más aspira vender?	¿Cuánto aumentaría el costo variable?	¿Cuánto aumentarían los costos fijos?	Aumento mensual adicional de costos
		\$	\$	\$
		\$	\$	\$
		\$	\$	\$
		\$	\$	\$
TOTAL		\$	\$	\$

d. Utilidad Adicional Mensual = a + b – (Aumento mensual adicional de costos) = \$ _____

Rentabilidad mensual del proyecto = d / Vr. de la solicitud de crédito = _____ %

Tiempo de recuperación de la inversión = Vr. de la solicitud de crédito / d = _____ meses.

Utilidad Bruta pos – inversión = \$ _____

INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DEL FORMATO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS PARA EMPRESAS DE SERVICIOS.

El presente formulario busca que los proyectos presentados a consideración del Programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria", tenga características financieras viables para acceder al crédito. Se presenta de una manera clara y sencilla para una mayor comprensión y para facilitar el diligenciamiento del mismo.

Número del formulario de preselección: Se anota el consecutivo correspondiente al formulario de preselección presentado por la señora. Debe ser diligenciado por la ONG.

Consecutivo: Este espacio debe ser llenado por la entidad que entrega los formularios a las mujeres. Corresponde a un número consecutivo con el cual se busca cuantificar las mujeres que presentan asisten a las reuniones de convocatoria y que se interesan en el programa. Debe ser diligenciado por la ONG.

Día, mes, año: Correspondiente a la fecha de diligenciamiento del presente formato de formulación de proyectos.

Cuantos servicios diferentes presta en su negocio: Se debe colocar la cantidad de productos que se fabrican en la empresa.

I. COSTOS FIJOS MENSUALES:

Aquellos que sin importar la cantidad de servicios prestados, deben ser cancelados mensualmente.

- Ø B.1 Sueldos Mensuales: Corresponde al sueldo que paga la mujer en sus negocios a sus empleados fijos y a ella misma.
- Ø B.2 Arriendo: Se debe colocar el valor que se paga mensualmente por la utilización del espacio físico. Si el negocio esta ubicado en el mismo lugar de residencia, este valor debe ser dividido en 2.
- Ø B.3,4,5,6 Servicios Públicos: Se coloca el valor que se paga mensualmente por cada uno de los servicios (B.3 Agua, B.4 Luz, B.5 Teléfono y B.6 Gas). Se debe tener en cuenta que algunos se cobran cada dos (2) meses, y que si el negocio esta ubicado en el mismo lugar de residencia, la sumatoria debe ser dividida en 2.
- Ø B.7 Mantenimiento Maquinaria y Equipo utilizados en la prestación del servicio: Se coloca el valor que se paga mensualmente por el mantenimiento de las maquinas y los equipos que se utilizan para prestar el servicio.
- Ø B.8 Otros: Se coloca el valor correspondiente al costo de otros conceptos que mensualmente deben ser pagados, y que están involucrados directamente con el servicio prestado.

∅ B.9 Total Costos Fijos: Suma de B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8.

II. COSTOS VARIABLES:

Son aquellos cuyo valor aumenta o disminuye cada vez que aumenta o disminuye la cantidad de servicios prestados.

∅ Nombre del servicio: Se coloca el nombre del servicio. Ej: Corte de pelo para hombre.

∅ Precio del servicio: Precio por el cual se vende el servicio. Ej: El corte de pelo para hombre vale \$3.000.

∅ Servicios vendidos en un mes: Se coloca el número de servicios prestados en un mes. Ej: Se realizaron 300 cortes de pelo.

∅ C.1 ¿Que insumos o repuestos necesito?: Listado de los insumos o repuestos que se necesitan para prestar el servicio. Ej: Para un cepillado de pelo se necesita gel, laca y tintura.

∅ D.1 ¿Cuál es la unidad de Compra de esos insumos o repuestos?: Cual es la unidad por la que compran cada insumo o repuesto de los que se necesitan para prestar el servicio. Ej: Galón, kilo, litro, unidad, etc.

∅ E.1 ¿Cuál es el Costo por unidad?:Cuál es el precio por unidad de cada insumo o repuesto. Ej: Un tarro de laca cuesta \$2.500.

∅ F.1 ¿Cuántas unidades utilizo en cada servicio?: Cuantas unidades del insumo o repuesto se necesitan para prestar el servicio. Ej: Para un cepillado del pelo necesito 1/5 del tarro de laca.

∅ G.1 Costo Total: Costo total de la cantidad necesaria. Es el resultado de la multiplicación de E1 x F1.

∅ G.2 Costo total de los insumos o repuestos: Sumatoria de los Costos Totales (G1).

∅ G.3 Otros Costos Variables: Se coloca el valor por otros conceptos como: Mano de obra al destajo, empaques, comisiones y transportes entre otros; que se deben utilizar por los servicios prestados.

∅ G.4 Total de otros Costos Variables: Sumatoria de los Otros Costos Variables (G3).

∅ G.5 Costo Variable Total: Suma de G2 y G4.

∅ G.6 Costo Variable Mensual: Se multiplica el número de servicios vendidos en un mes (del encabezado de la tabla de costos variables), por G5.

III. COSTO DE SERVICIOS MENSUAL:

- Ø a. Número de productos diferentes que elabora en su negocio: Transcribir la cifra consignada en la página # 1.
- Ø b. Total Costos fijos mensuales: Transcribir el valor de la casilla B9.
- Ø Y Costo Fijo por servicio: Corresponde al valor obtenido de la división entre el "total de costos fijos mensuales (B9)" y el "número de servicios que presta en su negocio".
- Ø H Nombre del servicio: Transcribir de la tabla de Costos Variables del respectivo servicio.
- Ø I. Costo Variable mensual del servicio: Transcribir el valor de "Costo variable mensual" de la tabla correspondiente al servicio.
- Ø Y Costo Fijo por servicio: Transcribir en todas las filas de la columna el valor consignado en Y.
- Ø J. Costo de Servicios: Corresponde a la suma de I + Y.
- Ø I.6 Total Costo Variable mensual por servicio: Es la suma de las cifras consignadas en la columna I.
- Ø Y.6 Total Costo Fijo por servicio: Suma de las cifras consignadas en la columna Y. Este valor debe coincidir con el de la casilla B9.
- Ø J.6 Costo Total de Servicios: Suma de los valores consignados en la columna J.

IV. GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES:

Por concepto de papelería, elementos de aseo, y otros no involucrados directamente en el servicio prestado. Ej: Cuadernos, lápices, facturas, escobas, traperos, detergentes.

- Ø Z Total Gastos administrativos: Son los causados por el manejo administrativo del negocio. En el caso de las mujeres del programa, las que contemplen este tipo de gastos deben colocar el valor en esta casilla.

V. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:

Es lo que queda de las ventas para pagar los costos fijos y generar utilidad.

- Ø K. Nombre servicio: Transcribir los nombres consignados en la columna H de la página 3.

- ∅ L. Ingreso mensual por ventas del servicio: Es el resultado de multiplicar (por cada servicio) el "Número de servicios vendidos en un mes" y su respectivo "Precio de Venta". Ambos datos están en la tabla de Costos Variables de la página 2.
- ∅ M. Costo variable mensual del servicio: Transcribir los valores consignados en la columna I de la página 3, correspondientes al servicio en mención.
- ∅ N. Margen de Contribución: Es el resultado de la resta de las columnas L – M, por cada uno de los servicios.
- ∅ O. Margen de contribución porcentual: Es el resultado de dividir las columnas N / L y multiplicar el resultado por 100. Corresponde al margen de utilidad que esta dejando cada producto.
- ∅ L.7. Total ingresos mensuales por ventas de servicios: Suma de las cifras consignadas en la columna L. Corresponde a los ingresos totales netos del negocio.
- ∅ M.7. Total costo variable mensual del servicio: Corresponde a la suma de los valores consignados en la columna M. Debe coincidir con el valor de la casilla I6.
- ∅ N.7. Margen de Contribución total: Sumatoria de los valores consignados en la columna N. Corresponde al margen de contribución total del negocio, con este valor se debe cubrir los costos fijos y los gastos de la empresa.
- ∅ O.7. Margen de contribución porcentual total: Resultado de $N7 / L7$. Corresponde al porcentaje de contribución que está dejando toda la empresa.

VI. PUNTO DE EQUILIBRIO:

Es el volumen de ventas necesario para sostener el negocio sin ganar ni perder dinero.

- ∅ Margen de Contribución total: Se calcula nuevamente, es el resultado de dividir la casilla N7 entre la L7.
- ∅ Margen de Contribución total (Porcentual): Se transcribe la cifra de la casilla O7.
- ∅ Total Costos fijos mensuales: Transcribir el valor de la casilla B9.
- ∅ Total Gastos Administrativos: Se transcribe la cifra Z consignada en el punto IV.
- ∅ d. Se suma el "total costos fijos mensuales" y el "total de gastos administrativos".
- ∅ Punto de equilibrio: Es el resultado de dividir el punto d entre O7. Corresponde a la cifra que el negocio debe vender mensualmente para sostenerse sin ganar ni perder dinero.

- Ø Utilidad bruta: Resta de las casillas L7 – J6. Corresponde a los ingresos netos del negocio restando los costos.

VII. INVERSIÓN DEL CRÉDITO

En que se va a invertir el dinero del crédito solicitado.

- Ø Capital de trabajo: Si se quiere invertir en Financiación de Cuentas por cobrar, deudas, Insumos.
- Ø Activos fijos: Si se quiere invertir en Muebles y enseres, maquinaria y equipo, terrenos, locales o en remodelaciones.
- Ø P En que quiero invertir?: Relación de maquinaria, equipo, materia prima, insumos o demás en los que quiere invertir. Ej: Tocadores.
- Ø Q Cuantos necesito?: Cantidad requerida de cada concepto indicado en la columna P. Ej: 3 Tocadores.
- Ø R. Cuanto vale cada uno?: Cual es el valor unitario de cada uno de los conceptos consignados en la columna P. Ej: Cada tocador cuesta \$75.000.
- Ø S. Cuanto cuesta todo?: Multiplicación de las columnas Q y R.
- Ø S.6. Valor total de la solicitud de crédito: Sumatoria de las cifras consignadas en la columna S. Es el monto que la señora debe solicitar al Banco Agrario.
- Ø Cuanto aumentarán sus ventas mensualmente: Monto adicional aproximado en que aumentarán las ventas del negocio, gracias a la inversión propuesta.
- Ø Cuanto disminuirán sus costos mensualmente?: Monto adicional aproximado en que disminuirán los costos del negocio gracias a la inversión propuesta. Ej: Descuentos por volumen
- Ø Servicio: Se transcriben los nombres de los servicios consignados en la columna H de la página 3.
- Ø Cuantos servicios de más aspira vender: Cuantos servicios adicionales aspira prestar gracias a los beneficios de la inversión.
- Ø Cuanto aumentaría el costo variable: Multiplicar el “número de servicios adicionales que aspira vender” por el valor de la casilla G5.
- Ø Cuanto aumentarían los costos fijos: Estimativo del aumento en costos fijos por cuenta de la puesta en marcha de la inversión.

- ∅ Aumento mensual adicional de costos: Suma de “Cuanto aumentaría el costo variable” + “Cuanto aumentarían los costos fijos”. + Intereses del crédito. Corresponde al monto aproximado en que aumentarán los costos del negocio por cuenta de la inversión propuesta. Al ser un proyecto financiado, en este ítem se debe incluir también los intereses del préstamo.
- ∅ Utilidad adicional mensual: Corresponde a la suma del aumento de ventas y la disminución de costos, menos el aumento de costos. Es la ganancia mensual extra que el negocio espera obtener mediante la ejecución de la inversión.
- ∅ Rentabilidad mensual del proyecto: Utilidad adicional mensual” sobre el valor de la celda S6. Corresponde al porcentaje mensual de ganancia que da el proyecto con relación al valor de la inversión.
- ∅ Tiempo de recuperación de la inversión: Es el inverso de la “rentabilidad mensual del proyecto”, corresponde al número de meses que tarda el negocio en recuperar la inversión con la utilidad adicional.
- ∅ Utilidad bruta pos – inversión: Corresponde a la resta de los ingresos menos los egresos, rubros correspondientes a la operación pos – inversión del crédito

INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DEL FORMATO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS PARA EMPRESAS PRODUCTORAS DE BIENES.

El presente formulario busca que los proyectos presentados a consideración del Programa "Mujer Cabeza de Familia Microempresaria", tenga características financieras viables para acceder al crédito. Se presenta de una manera clara y sencilla para una mayor comprensión y para facilitar el diligenciamiento del mismo.

Número del formulario de preselección: Se anota el consecutivo correspondiente al formulario de preselección presentado por la señora. Debe ser diligenciado por la ONG.

Consecutivo: Este espacio debe ser llenado por la entidad que entrega los formularios a las mujeres. Corresponde a un número consecutivo con el cual se busca cuantificar las mujeres que presentan asisten a las reuniones de convocatoria y que se interesan en el programa. Debe ser diligenciado por la ONG.

Día, mes, año: Correspondiente a la fecha de diligenciamiento del presente formato de formulación de proyectos.

Cuantos productos diferentes elabora en su negocio: Se debe colocar la cantidad de productos diferentes que se fabrican en la empresa.

I. COSTOS FIJOS MENSUALES:

Aquellos que sin importar el volumen de producción o el de las ventas, deben ser cancelados mensualmente.

- Ø B.1 Sueldos Mensuales: Corresponde al sueldo que paga la mujer en sus negocios a sus empleados fijos y a ella misma.
- Ø B.2 Arriendo: Se debe colocar el valor que se paga mensualmente por la utilización del espacio físico. Si el negocio esta ubicado en el mismo lugar de residencia, este valor debe ser dividido en 2.
- Ø B.3,4,5,6 Servicios Públicos: Se coloca el valor que se paga mensualmente por cada uno de los servicios (B.3 Agua, B.4 Luz, B.5 Teléfono y B.6 Gas). Se debe tener en cuenta que algunos se cobran cada dos (2) meses, y que si el negocio esta ubicado en el mismo lugar de residencia, la sumatoria debe ser dividida en 2.
- Ø B.7 Mantenimiento Maquinaria y Equipo de Producción: Se coloca el valor que se paga mensualmente por el mantenimiento de las maquinas y los equipos que se utilizan en el proceso productivo.
- Ø B.8 Otros: Se coloca el valor correspondiente al costo de otros conceptos que mensualmente deben ser pagados, y que están involucrados directamente con el proceso de producción.

∅ B.9 Total Costos Fijos: Suma de B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8.

II. COSTOS VARIABLES:

Son aquellos cuyo valor aumenta o disminuye cada vez que la producción y las ventas aumentan o disminuyen.

- ∅ Nombre Producto: Se coloca el nombre del producto terminado. Ej: Zapatos, Camisas, Arepas, tamales.
- ∅ Unidad de Costeo: Establecer una unidad para la cual sea fácil calcular la cantidad y el costo de materia prima. Ej: Par de zapatos, docena de camisas, un tamal.
- ∅ Precio de venta: Precio por el cual vende el producto que se esta trabajando según la unidad de costeo escogida. Ej: Un par de zapatos se vende en \$30.000, la docena de camisas tiene un precio de \$120.000.
- ∅ Cuántas unidades de costeo vende en un mes: Se coloca el número vendido de unidades de costeo que se vendieron en un mes. Ej: Se vendieron 30 PARES de zapatos, 45 DOCENAS de camisas. Si es necesario, aproxime el número al entero mayor.
- ∅ C.1 ¿Que materia prima utilizo?: Listado de las materias primas que se necesitan para elaborar el producto. Ej: Para un par de zapatos se necesita cuero, tapas, tela, argollas. Para un tamal necesito arroz, carne, pollo y papa.
- ∅ D.1 ¿Cuál es la unidad de Compra de esa Materia Prima?: Cual es la unidad por la que compran cada materia prima de las que se necesitan para elaborar el producto. Ej: Metro, kilo, arroba, bulto, unidad, etc.
- ∅ E.1 ¿Cuál es el Costo por unidad?:Cuál es el precio por unidad de cada materia prima. Ej: Un kilo de azúcar cuesta \$800, una docena de botones cuesta \$2.000, una libra de arroz cuesta \$1.200.
- ∅ F.1 ¿Cuántas unidades de esa Materia Prima necesito?: Cuántas unidades de materia prima se necesitan para elaborar la unidad de costeo. Ej: Para fabricar un par de zapatos necesito 1 tapa, 0,025 metros de tela y 6 argollas, para hacer una arepa necesito 1/5 lb. de harina y 1/4 lb. de queso.
- ∅ G.1 Costo Total: Costo total de la cantidad necesaria. Es el resultado de la multiplicación de las columnas E x F.
- ∅ G.2 Costo total de la Materia Prima: Sumatoria de los Costos Totales (G1).
- ∅ G.3 Otros Costos Variables: Se coloca el valor por otros conceptos como: Insumos, repuestos, mano de obra al destajo, empaques y transportes entre otros; que se

deben utilizar por Unidad de Costeo. Ej: Aceite, combustibles, lubricantes, agujas para máquinas de coser.

- Ø G.4 Total de otros Costos Variables: Sumatoria de los Otros Costos Variables (G3).
- Ø G.5 Costo Variable Total: .Por unidad de costeo. Es la Suma de G2 y G4.
- Ø G.6 Costo Variable Mensual: Se multiplica el número de unidades de costeo vendidas en un mes (del encabezado de la tabla de costos variables), por G5.

III. COSTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL:

- Ø a. Número de productos diferentes que elabora en su negocio: Transcribir la cifra consignada en la página # 1.
- Ø b. Total Costos fijos mensuales: Transcribir el valor de la casilla B9.
- Ø Y Costo Fijo por Producto: Corresponde al valor obtenido de la división entre el "total de costos fijos mensuales (B9)" y el "número de productos que se elaboran en la empresa".
- Ø H Nombre Producto: Transcribir de la tabla de Costos Variables del respectivo producto.
- Ø I. Costo Variable mensual del producto: Transcribir el valor de la casilla G6, de la tabla correspondiente al producto.
- Ø Y Costo Fijo por Producto: Transcribir en todas las filas de la columna el valor consignado en el ítem Y.
- Ø J. Costo de Producción: Corresponde a la suma de las columnas I + Y.
- Ø I.6 Total Costo Variable mensual por producto: Es la suma de las cifras consignadas en la columna I.
- Ø Y.6 Total Costo Fijo por producto: Suma de las cifras consignadas en la columna Y. Este valor debe coincidir con el de la casilla B9.
- Ø J.6 Costo Total de Producción: Suma de los valores consignados en la columna J.

IV. GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES:

Por concepto de papelería, elementos de aseo, y otros no involucrados directamente en el proceso productivo. Ej: Cuadernos, lápices, facturas, escobas, traperos, detergentes.

- Ø Z. Total Gastos administrativos: Son los causados por el manejo administrativo del negocio. En el caso de las mujeres del programa, las que contemplen este tipo de gastos deben colocar el valor en esta casilla.

V. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:

Es lo que queda de las ventas para pagar los costos fijos y generar utilidad.

- Ø K. Nombre producto: Transcribir los nombres consignados en la columna H de la página 3.
- Ø L. Ingreso mensual por ventas del producto: Es el resultado de multiplicar (por cada producto) el "Número de Unidades de Costeo Vendidas en un Mes" y su respectivo "Precio de Venta". Ambos datos están en la tabla de Costos Variables de la página 2.
- Ø M. Costo variable mensual del producto: Transcribir los valores consignados en la columna I de la página 3, correspondientes al producto en mención.
- Ø N. Margen de Contribución: Es el resultado de la resta de las columnas L – M, por cada uno de los productos.
- Ø O. Margen de contribución porcentual: Es el resultado de dividir las columnas N / L y multiplicar el resultado por 100. Corresponde al margen de utilidad que esta dejando cada producto.
- Ø L.7. Total ingresos mensuales por ventas de productos: Sumatoria de las cifras consignadas en la columna L. Corresponde a los ingresos totales netos del negocio.
- Ø M.7. Total costo variable mensual del producto: Corresponde a la suma de los valores consignados en la columna M. Debe coincidir con el valor de la casilla I6.
- Ø N.7. Margen de Contribución total: Sumatoria de los valores consignados en la columna N. Corresponde al margen de contribución total del negocio, con este valor se debe cubrir los costos fijos y los gastos de la empresa.
- Ø O.7. Margen de contribución porcentual total: Resultado de $N7 / L7$. Corresponde al porcentaje de contribución que está dejando toda la empresa.

VI. PUNTO DE EQUILIBRIO:

Es el volumen de ventas necesario para sostener el negocio sin ganar ni perder dinero.

- Ø Margen de Contribución total: Se calcula nuevamente, es el resultado de dividir la casilla N7 entre la L7.
- Ø Total Costos fijos mensuales: Transcribir el valor de la casilla B9.

- Ø Total Gastos Administrativos: Se transcribe la cifra Z consignada en el punto IV.
- Ø d. Se suma el "total costos fijos mensuales" y el "total de gastos administrativos".
- Ø Punto de equilibrio: Es el resultado de dividir el punto d entre O7. Corresponde a la cifra que el negocio debe vender mensualmente para sostenerse sin ganar ni perder dinero.
- Ø Utilidad bruta: Resta de las casillas L7 – J6. Corresponde a los ingresos netos del negocio restando los costos.

VII. INVERSIÓN DEL CRÉDITO

En que se va a invertir el dinero del crédito solicitado.

- Ø Capital de trabajo: Marque con una X esta opción, si se quiere invertir en Inventarios, Financiación de Cuentas por cobrar, deudas, Materia Prima o Insumos.
- Ø Activos fijos: Marque con una X esta opción, si se quiere invertir en Muebles y enseres, maquinaria y equipo, terrenos, locales o en remodelaciones.
- Ø P En que quiero invertir?: Relación de maquinaria, equipo, materia prima, insumos o demás en los que quiere invertir. Ej: Máquina de coser, fileteadora, horno, nevera, asador.
- Ø Q Cuantos necesito?: Cantidad requerida de cada concepto indicado en la columna P. Ej: 3 máquinas de coser, 1 horno.
- Ø R. Cuanto vale cada uno?: Cual es el valor unitario de cada uno de los conceptos consignados en la columna P. Ej: Cada máquina de coser cuesta \$200.000.
- Ø S. Cuanto cuesta todo?: Multiplicación de las columnas Q y R.
- Ø S.6. Valor total de la solicitud de crédito: Sumatoria de las cifras consignadas en la columna S. Es el monto que la señora debe solicitar al Banco Agrario.
- Ø Cuanto aumentarán sus ventas mensualmente: Monto adicional aproximado en que aumentarán las ventas del negocio, gracias a la inversión propuesta.
- Ø Cuanto disminuirán sus costos mensualmente?: Monto adicional aproximado en que disminuirán los costos del negocio gracias a la inversión propuesta. Ej: Descuentos por volumen
- Ø Producto: Se transcriben los nombres de los productos consignados en la columna H de la página 3.

- ∅ Cuántas unidades de costeo más aspira vender: Cuántas unidades de costeo por producto adicionales aspira vender gracias a los beneficios de la inversión.
- ∅ Cuanto aumentaría el costo variable: Multiplicar el "número de unidades de costeo adicionales que aspira vender" por el valor de la casilla G5.
- ∅ Cuanto aumentarían los costos fijos: Estimativo del aumento en costos fijos por cuenta de la puesta en marcha de la inversión. Ej: Por cuenta de la nevera o por la fileteadora la luz sube \$2.000 al mes.
- ∅ Aumento mensual adicional de costos: Suma de "Cuanto aumentaría el costo variable" + "Cuanto aumentarían los costos fijos". + Intereses del crédito. Corresponde al monto aproximado en que aumentarían los costos del negocio por cuenta de la inversión propuesta. Al ser un proyecto financiado, en este ítem se debe incluir también los intereses del préstamo.
- ∅ Utilidad adicional mensual: Corresponde a la suma del aumento de ventas y la disminución de costos, menos el aumento de costos. Es la ganancia mensual extra que el negocio espera obtener mediante la ejecución de la inversión.
- ∅ Rentabilidad mensual del proyecto: Utilidad adicional mensual" sobre el valor de la celda S6. Corresponde al porcentaje mensual de ganancia que da el proyecto con relación al valor de la inversión.
- ∅ Tiempo de recuperación de la inversión: Es el inverso de la "rentabilidad mensual del proyecto", corresponde al número de meses que tarda el negocio en recuperar la inversión con la utilidad adicional.

Utilidad bruta pos – inversión: Corresponde a la resta de los ingresos menos los egresos, rubros correspondientes a la operación pos – inversión del crédito.

ANEXO 4

Calificación del proyecto:

La ONG que realice la evaluación debe verificar todos los criterios establecidos, con el fin de entregar un concepto acertado del proyecto; para poder emitir un concepto sustentado se establece la siguiente escala de calificación de criterios:

ASPECTOS		PUNTAJE		CALIFICACIÓN
		BUENO	MALO	
EVALUACIÓN FINANCIERA				
F	Margen de Contribución	10	0	
F	Punto de Equilibrio	10	0	
F	Utilidad bruta pre-inversión	10	0	
F	Utilidad bruta pos-inversión	10	0	
F	Tiempo de recuperación de la inversión	10	0	
TOTAL EVALUACIÓN FINANCIERA				
EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA				
V	Experiencia comprobada	15	0	
V	Desempeño	5	0	
TOTAL EXPERIENCIA EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA				
ANTECEDENTES DEL NEGOCIO				
V	Reconocimiento	5	0	
V	Tiempo de Funcionamiento	5	0	
TOTAL ANTECEDENTES DEL NEGOCIO				
POSIBILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN				
V	Verificación comercialización	15	0	
V	Cadenas Productivas	5	0	
TOTAL POSIBILIDADES DE COMERCIALIZACIÓN				
CALIFICACIÓN TOTAL DEL PROYECTO				

Fuente: Autores

Para que un proyecto sea aprobado debe tener una calificación superior a 80 puntos.

ANEXO 6

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA

FORMULARIO DE PRESELECCIÓN DE PROYECTOS

Consecutivo _____

FECHA: Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Es usted Mujer Cabeza de familia? Si No

A. Identificación

Nombre _____ CC. No _____ de: _____

Fecha de Nacimiento Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Dirección residencia: _____ Tel: _____

Departamento: _____ Ciudad o municipio: _____

Barrio ó vereda: _____ Estrato _____

Ubicación del negocio: Dentro de la casa Fuera de la casa

Dirección del negocio: _____

Fecha en que inició su negocio: Mes: _____ Año _____

B. Educación

Último año cursado _____

C. Composición Familiar:

Estado Civil: Soltera Casada Separada Viuda

Unión libre

Con quien vive actualmente?				
Nombre	Parentesco	Edad	Actividad	Depende económicamente de Ud.?
				Si No
				Si No
				Si No
				Si No
				Si No
				Si No
				Si No
				Si No

D. Información del negocio

Posee un negocio actualmente? No Si

Señale el tipo de Actividad Productiva:

Comercio Alimentos Restaurante Textiles
 Servicios Otros_____

Cuanto tiempo lleva con el negocio? _____ Año (s) _____ mes (es)

E. Es usted la mayor aportante de recursos en su familia? Si No

F. Aproximadamente, Cuanto dinero le genera el negocio en un mes?
 _____ pesos

G. Referencias

Familiares			
Nombre	Dirección	Teléfono	Parentesco

Comerciales (Quienes le compran sus productos o le venden insumos)			
Nombre	Dirección	Teléfono	Relación
			Proveedor Comprador

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL

PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA

MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA DE PRESELECCIÓN

El presente manual busca validar las preguntas realizadas a las mujeres cabeza de familia en la encuesta de preselección de proyectos. Con esto, se busca verificar el cumplimiento de los requisitos básicos del programa por parte de las mujeres que intentan acceder a él.

Consecutivo: Este espacio debe ser llenado por la entidad que entrega las encuestas a las mujeres. Corresponde a un número consecutivo con el cual se busca cuantificar las mujeres que asisten a las reuniones de convocatoria y que se interesan en el programa.

Fecha: Corresponde a la fecha de diligenciamiento de la encuesta.

Es usted mujer cabeza de familia? Si la encuestada señala "no", se debe rechazar la solicitud.

A. Identificación

Fecha de nacimiento: se pregunta para calcular la edad de la solicitante.

Estrato: Se debe poner especial atención en el estrato (debe ser 1 ó 2). Esta información está sujeta a verificación a través de fotocopia de algún recibo de servicios públicos. Se debe constatar si la dirección del recibo coincide con la dirección del hogar o del negocio consignadas en el formulario. Si existen inconsistencias el acceso debe ser negado.

Fecha en que inició su negocio: Esta información se debe validar posteriormente con el tiempo de funcionamiento del negocio, pregunta del numeral D. Si existen inconsistencias en el tiempo de más de tres meses, el acceso al programa debe ser negado.

B. Educación:

Último año cursado: corresponde al último año de educación cursado por quien llena la encuesta.

C. Composición Familiar:

Estado Civil: la información aquí consignada debe coincidir con la conformación del grupo familiar. Si la encuestada contesta que es casada ó vive en unión libre, debe figurar el nombre del cónyuge en la lista siguiente a esta pregunta. Si responde que es soltera,

separada ó viuda, no puede figurar como miembro del grupo familiar su cónyuge, esposo ó compañero. De encontrarse inconsistencias, en el formulario debe ser rechazada.

En el cuadro de composición familiar: "actividad" se refiere a la actividad que desempeña la mayor parte del tiempo el miembro del grupo familiar al que se hace referencia. Aquí se debe analizar si los hijos mayores de edad ó el cónyuge, pueden contribuir al sostenimiento del hogar.

Información del negocio

Posee un negocio actualmente? Si la solicitante no posee negocio, debe ser rechazada.

Señale el tipo de Actividad Productiva: Corresponde a la función específica del negocio. Actividades como peluquería y salones de belleza deben estar incluidas dentro de la casilla "servicios".

Cuanto tiempo lleva funcionando el negocio? El tiempo de funcionamiento del negocio en meses debe corresponder con la fecha actual menos la fecha de iniciación del negocio. Verificar inconsistencias.

Es usted la mayor aportante de recursos en su familia? Si la mujer no es la mayor aportante de ingresos del grupo familiar, el proyecto debe ser negado.

Cuanto dinero le genera el negocio en un mes? Corresponde a una estimación de los ingresos de la aportante gracias a su actividad productiva.

Referencias: se deben incluir dos referencias familiares y una comercial, en donde se pueda verificar la información consignada en este formulario.

ANEXO 7

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PRÁCTICAS SOCIALES UNIVERSITARIAS: UNA ESTRATEGIA PARA LA
PROYECCIÓN SOCIAL EN LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE PREGRADO
Bogotá, D.C., Diciembre de 2002

PREÁMBULO

Para precisar las características y los alcances del documento, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Como lo enuncia el título, lo que aquí se denomina Prácticas Sociales Universitarias constituye sólo una de las múltiples estrategias de proyección social en la formación universitaria, en los programas de pregrado. Además, la proyección social de la Universidad Javeriana como institución no se reduce a las acciones formativas, dado que también se deriva de sus funciones de investigación y de servicio.
2. Las Prácticas Sociales Universitarias se enmarcan dentro de las formulaciones curriculares de las Carreras, por lo cual se conciben y se organizan con base en el conocimiento específico y propio de cada disciplina o profesión; y se explicitan en las descripciones de los planes de estudio. Por lo tanto, al no poderse reducir la formación y proyección social a las Prácticas Sociales Universitarias, resulta importante que los currículos diseñen mecanismos y estrategias para que este aspecto permeé transversalmente, de acuerdo con las características del área de conocimiento, el plan de estudios. Formar con responsabilidad social es una cuestión ineludible para todos los programas académicos de la Universidad.
3. El documento tiene un carácter orientador y cumple el papel de una mediación entre las políticas generales de la Universidad y las concreciones curriculares de las Facultades; también complementa los documentos aprobados por el Consejo Académico y por el Consejo Directivo Universitario sobre el Sistema de Créditos Académicos y sobre el Proceso de Reflexión y Evaluación Curricular.
4. Para fines prácticos, el documento tiene en cuenta que, en lo relativo a Prácticas Sociales Universitarias, pueden darse diversas situaciones en las distintas Facultades:
 - 1) Algunas áreas, como las de Ciencias de la Salud y las Ciencias Jurídicas, tienen establecidas por ley o por tradición formas particulares de Prácticas Sociales (rotaciones clínicas, internados, ruralitos, rurales; consultorios jurídicos, centros de conciliación, entre otros.);
 - 2) En otras áreas, los currículos y planes de estudio, incluyen diversas alternativas de Prácticas Sociales ("Prácticas por Proyecto", "Semestre Social", "Práctica Social" diferenciada de las prácticas profesionales, entre otras.);

3) Finalmente, algunas áreas, por diferentes razones, no han previsto Prácticas Sociales dentro de sus planes de estudio, en este caso, es necesario que la Universidad ofrezca, a los estudiantes interesados, alternativas de Práctica Social. Dichas Carreras establecerán los mecanismos para reconocer curricularmente estas alternativas.

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad ofrecer a las Facultades elementos que les permitan fortalecer los procesos referentes al desarrollo e implementación de diversas modalidades de Prácticas Sociales Universitarias, entendidas éstas como una estrategia pedagógica que involucra a los estudiantes y a los profesores, en una aproximación a problemas del país, articulando los elementos teóricos y metodológicos propios de las disciplinas, con los aspectos axiológicos y éticos indispensables en toda formación profesional y personal.

La construcción de este documento se hizo de manera colectiva en el Comité Adhoc de Prácticas Sociales, convocado por el Vicerrector Académico. Se basó en las experiencias de las Facultades y en la propuesta que sobre el tema, preparó la Vicerrectoría del Medio Universitario, y revisó el Consejo Directivo Universitario en diciembre de 1999. El trabajo también se enmarcó en el Proceso de Reflexión y Evaluación Curricular que se viene adelantando en las Carreras de la Universidad. El documento se estudió y ajustó en el Consejo Académico, y recibió la aprobación final por el Rector de la Universidad, P. Gerardo Remolina Vargas, S.J., en comunicación R-1983/2002, de diciembre 16 de 2002.

1. CRITERIOS GENERALES

1. Las Prácticas Sociales Universitarias buscan fortalecer y potencializar la formación integral de los profesionales javerianos, articulándola con fenómenos sociales relevantes, con pertinencia disciplinaria e interdisciplinaria, integrando las funciones de docencia, investigación y servicio.

2. La importancia de incluir unas Prácticas Sociales Universitarias para todas las Carreras de la Universidad Javeriana, se sustenta en los documentos institucionales, especialmente en la Misión, el Proyecto Educativo (1992) y en el texto "La Responsabilidad Social de la Universidad Frente a la Problemática del País" (Orientaciones Universitarias 24).

3. Las Carreras deben asegurar a los estudiantes la posibilidad de desarrollar prácticas inscritas en esta modalidad. Lo anterior no implica que, en una primera instancia, las Prácticas Sociales Universitarias sean obligatorias para todos los estudiantes; se trata de que los estudiantes que opten por este tipo de trabajo tengan la oportunidad de poderlas realizar. Posteriormente, la Universidad considerará la obligatoriedad de dichas Prácticas para todos sus estudiantes de pregrado.

4. Las Prácticas Sociales Universitarias demandan una elaboración conceptual que compete a cada una de las Facultades, e implica plantear las maneras cómo se puede vincular sistemáticamente el conocimiento disciplinario o profesional con los fenómenos

sociales. Dicha elaboración debe estar basada en la especificidad del conocimiento en cada área. Cada Facultad la expresará en un documento relativo a las Prácticas Sociales Universitarias.

5. Las Facultades deben establecer los criterios que les permitan vincular los desarrollos de las Prácticas Sociales Universitarias con su Presupuesto y Balance Social.

6. Las Prácticas Sociales Universitarias se articulan alrededor de fenómenos sociales significativos de diversos sectores poblacionales. Por lo tanto no son acciones puntuales y esporádicas, sino acciones coherentes, sistemáticas y articuladas, con base en las cuales se genera un conocimiento relevante.

7. Para la organización de las Prácticas Sociales Universitarias las Carreras precisarán la dimensión social de la formación, integrándola de manera coherente en los currículos y planes de estudio. La modalidad y duración de la Práctica Social Universitaria será definida por cada Carrera y tendrá una valoración en créditos académicos proporcional a la intensidad horaria del trabajo desarrollado por el estudiante.

8. Las Prácticas Sociales Universitarias deben desarrollar formas pedagógicas que permitan contribuir a la formación integral del estudiante, basadas en los currículos, alrededor de problemas prioritarios seleccionados con base en dos criterios fundamentales: la pertinencia disciplinaria e interdisciplinaria y la relevancia social.

2. ENFOQUE PEDAGÓGICO

1. Toda Práctica Social Universitaria debe tener tres componentes:

Docente: está dirigido al desarrollo de elementos teóricos y metodológicos propios de las disciplinas, que propicien la comprensión y conceptualización de los fenómenos sociales. También busca fortalecer actitudes, habilidades y valores indispensables, para desarrollar responsablemente el compromiso social.

Investigativo: pretende desarrollar una mirada investigativa construida a partir de procesos de interlocución con realidades específicas. Promueve la utilización sistemática de metodologías y procedimientos investigativos adecuados para la comprensión de fenómenos sociales.

Servicio: permite la inserción de los estudiantes y profesores en dinámicas sociales con el fin de generar alternativas acordes con la naturaleza y características de los fenómenos sociales y la generación de procesos culturalmente contextualizados.

2. El desarrollo y articulación de los anteriores componentes exige el compromiso, apoyo y la acción conjunta de los Departamentos, los Institutos y las Carreras.

3. Los responsables inmediatos de la organización de las acciones inherentes a las Prácticas Sociales Universitarias son los profesores designados para ello, quienes deben

orientar y llevar a cabo un seguimiento riguroso de las intervenciones de los estudiantes y de sus efectos que puedan producirse. Los responsables mediatos de las Prácticas Sociales Universitarias son las Direcciones de Carrera, pues en esta instancia está el encargo curricular, y a ellas corresponde velar porque el desarrollo de las Prácticas Sociales Universitarias sea coherente con los objetivos formativos.

4. Los profesores de la Universidad responsables de las Prácticas Sociales Universitarias deben tener:

- Conocimiento profundo de la filosofía de la Universidad, especialmente de la Misión y el Proyecto Educativo
- Sólida formación teórica y metodológica.
- Alta sensibilidad y compromiso social.
- Motivación que permita el diálogo de saberes, entendidos éstos no solamente como saberes académicos, sino como saberes experienciales, sapienciales y de sentido común.
- Respeto por la diferencia y por el otro.
- Apertura frente a otras culturas y formas de conocimiento.

5. Los procesos académicos propios de las Prácticas Sociales Universitarias (preparación, inducción, acompañamiento, seguimiento y evaluación) estarán a cargo de profesores de los Departamentos, con experiencia en los campos temáticos específicos, quienes orientarán los componentes docente, investigativo y de servicio. Estos procesos exigen la coordinación con la Dirección de la Carrera.

3. OBJETIVOS DE FORMACIÓN

1. Estimular la sensibilidad y el compromiso ético y social de los estudiantes y los profesores frente a las problemáticas del país
2. Fomentar la capacidad para desarrollar elaboraciones conceptuales y teóricas sobre fenómenos sociales.
3. Sistematizar las experiencias investigativas y de servicio.
4. Promover actitudes y habilidades para el liderazgo, la apertura al diálogo y el reconocimiento del otro; así como espacios académicos de discusión, análisis, reflexión y confrontación, alrededor de fenómenos sociales relevantes.
5. Estimular la búsqueda creativa de alternativas de desarrollo social y profesional, que integren perspectivas interdisciplinarias.

6. Facilitar el desarrollo de una concepción del ejercicio profesional capaz de vincular la investigación, el compromiso social y la ética.

4. EVALUACIÓN DE LOGROS FORMATIVOS

La evaluación de los procesos formativos, debe realizarse mediante un seguimiento permanente de los distintos componentes de las Prácticas Sociales Universitarias, por lo tanto deben valorarse todos los aspectos académicos, institucionales y existenciales involucrados, de acuerdo con los objetivos mencionados. Algunos de los elementos académicos que deben contemplarse en la evaluación de los logros formativos son los siguientes:

1. Capacidad de interesarse por las problemáticas sociales
2. Capacidad para reflexionar sobre la función social de la profesión.
3. Desarrollo del juicio crítico y la habilidad para analizar y argumentar posturas diversas, a través de la reflexión y el diálogo.
4. Desarrollo de una actitud investigativa, que permita indagar problemas y sistematizar las experiencias a través de metodologías adecuadas a las situaciones contextuales.
5. Apropiación de componentes teóricos y metodológicos para abordar problemas sociales específicos.
6. Capacidad de sistematizar y conceptualizar la experiencia a través de la elaboración de ensayos e informes.

5. EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS PRODUCIDOS EN EL ENTORNO

Las acciones realizadas a través de las Prácticas Sociales Universitarias deben tener seguimiento continuo y evaluación sistemática, por parte de las Facultades, en relación con:

1. El efecto sobre la población beneficiaria involucrada en las distintas modalidades de Práctica Social Universitaria.
2. La generación de un conocimiento estratégico a través de la sistematización de las experiencias.
3. La producción de conocimiento disciplinario e interdisciplinario generado a partir de las acciones investigativas articuladas a las Prácticas.
4. La socialización de las acciones investigativas de las Prácticas Sociales Universitarias en grupos académicos, en entidades gubernamentales y en otros grupos que compartan este interés.

6. ORGANIZACIÓN EN LAS FACULTADES

1. Las Facultades definirán las modalidades y los escenarios de Prácticas Sociales Universitarias de acuerdo con la naturaleza del área de conocimiento y las características específicas del currículo y del plan de estudios.
2. En las Facultades deben existir proyectos planteados y llevados a cabo por los profesores de los Departamentos, a los cuales se puedan vincular los estudiantes para llevar a cabo las Prácticas Sociales Universitarias. Para las Facultades donde aún no exista este tipo de proyectos, se podrán considerar otras alternativas, para los estudiantes interesados.
3. Al ser las Prácticas Sociales Universitarias responsabilidad de cada Facultad se deben designar profesores, en número suficiente, para garantizar la calidad de la formación y los efectos pedagógicos esperados.
4. Las Prácticas Sociales Universitarias se deben realizar mediante la suscripción de convenios inter-institucionales que permitan establecer compromisos claramente definidos entre la Universidad y otra(s) entidad(es). Los convenios deben especificar el tipo de servicio, los requerimientos, los aportes y las limitaciones de los participantes, de acuerdo a la modalidad de Práctica Social Universitaria adoptada.

EN EL NIVEL CENTRAL

1. Asesorar y apoyar la planeación y búsqueda de alternativas para la realización de las Prácticas Sociales Universitarias que requieran las Facultades.
2. Canalizar información sobre propuestas e iniciativas de Prácticas Sociales Universitarias para las distintas Carreras, que faciliten contactos interinstitucionales.
3. Propiciar proyectos conjuntos de Prácticas Sociales Universitarias entre las Facultades, a los cuales se vinculen estudiantes y profesores.
4. Coordinar la vinculación de estudiantes a proyectos de Prácticas Sociales Universitarias, que requieran la participación de distintas Carreras, realizados con entidades externas a la Universidad.
5. Sistematizar, actualizar y difundir la información de las Prácticas Sociales Universitarias de la Universidad.
6. Planear y organizar la capacitación necesaria sobre aspectos generales de las Prácticas Sociales Universitarias.

7. RECURSOS

Las Facultades deben planear estrategias que permitan proveer los recursos financieros y logísticos necesarios para garantizar la realización de todas las etapas de las Prácticas Sociales Universitarias, en el marco de sus líneas de investigación y proyectos de servicio. En todos los casos, se deben desarrollar alternativas para garantizar la autonomía económica o financiera de las Prácticas Sociales Universitarias, teniendo en cuenta no incurrir en costos que no puedan ser cubiertos por las Facultades, y sin dejar de lado la articulación de estas acciones con el presupuesto y balance sociales.

ANEXO 8

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER

INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO DE SEGUIMIENTO A LOS PROYECTOS

El presente instructivo tiene como finalidad explicar cada uno de los conceptos consignados en el formato de seguimiento a los proyectos para hacer más fácil y rápido su diligenciamiento. Adicionalmente, se ha diseñado un archivo electrónico en el programa Excel, el cual facilita los cálculos entre cifras al estar debidamente formulado, y de manera automática coloca en colores los aspectos críticos del negocio.

- Nombre del negocio: Se coloca el nombre del negocio al cual se le esta realizando asesoría y asistencia técnica. Ej: Confecciones Manuelita.
- Nombre Beneficiaria: Se coloca el nombre de la mujer cabeza de familia beneficiaria del programa.
- Monto del Crédito: Corresponde al valor aprobado por el Banco para ser prestado a la mujer cabeza de familia.
- Número de productos o servicios diferentes que se fabrican, venden o prestan en el negocio: Ej: Confecciones Manuelita fabrica camisas para hombre, pantalones y camisetitas para niño. Se coloca en el campo el número 3.

CUADRO DE COSTOS

- Sueldo Mensual: Corresponde al sueldo que paga la mujer en sus negocios a sus empleados fijos y a ella misma.
- Arriendo: Se debe colocar el valor que se paga mensualmente por la utilización del espacio físico. Si el negocio esta ubicado en el mismo lugar de residencia, este valor debe ser dividido en 2.
- Servicios Públicos: Se coloca el valor que se paga mensualmente por cada uno de los servicios (Agua, Luz, Teléfono y Gas). Se debe tener en cuenta que algunos se cobran cada dos (2) meses, y que si el negocio esta ubicado en el mismo lugar de residencia, la sumatoria debe ser dividida en 2.
- Mantenimiento Maquinaria o Equipo: Se coloca el valor que se paga mensualmente por el mantenimiento de las maquinas y los equipos que se utilizan en el proceso.

- Otros: Se coloca el valor correspondiente al costo de otros conceptos que mensualmente deben ser pagados, y que están involucrados directamente con el proceso.
- Total: Suma de sueldo mensual, arriendo, servicios públicos, mantenimiento y otros costos fijos.
- Costo fijo por producto: Resultado de la división del total de costos variables entre el número de productos o servicios diferentes que se fabrican, venden o prestan en el negocio. Corresponde a la cifra que cada producto consume de los costos fijos.
- Total Materia Prima e insumos: Valor gastado en materias primas e insumos, que son necesarios para llevar a cabo el proceso productivo del negocio.
- Otros Costos Variables: Se coloca el valor por otros conceptos como: Insumos, repuestos, mano de obra al destajo, empaques y transportes entre otros; que se utilizaron para el proceso. Ej: Aceite, combustibles, lubricantes, agujas para máquinas de coser.
- Total: Suma del total de materia prima e insumos mas otros costos variables. Corresponde a lo que el negocio tiene que gastar de acuerdo al volumen de ventas o de producción que tenga durante un periodo de tiempo específico.
- Costo de producción: Es el resultado de la suma de los totales de los costos fijos y de los costos variables. Corresponde a lo realmente le cuesta producir o vender a un negocio.
- Gastos administrativos: Por concepto de papelería, elementos de aseo, y otros no involucrados directamente en el proceso productivo. Ej: Cuadernos, lápices, facturas, escobas, traperos, detergentes.
- Ingreso total mensual por ventas: Se debe colocar la suma total que ingreso al negocio por concepto de las ventas de sus productos o la prestación de sus servicios.
- Margen de Contribución: Es lo que queda de las ventas para pagar los costos fijos y generar utilidad. Es el resultado de la resta de los ingresos totales mensuales por ventas menos el total de los costos variables.
- Margen de Contribución porcentual: Es el resultado de dividir el margen de contribución entre el ingreso total mensual por venta. Corresponde al margen de utilidad que esta dejando la empresa.
- Punto de equilibrio: Es el resultado de dividir la suma entre los costos fijos y los gastos administrativos, entre el margen de contribución porcentual. Corresponde a la cifra que el negocio debe vender mensualmente para sostenerse sin ganar ni perder dinero. Con la información de este indicador se deben realizar las programaciones de

producción y ventas, de acuerdo a las utilidades que quiera obtener e negocio.
(Niveles de producción y ventas)

- Utilidad bruta: Resta del ingreso total mensual por ventas menos el costo de producción. Corresponde a los ingresos netos del negocio restando los costos en los que se tuvo que incurrir para la operación del negocio.
- Utilidad Operacional: Resta de la utilidad bruta menos los gastos administrativos. Corresponde a los ingresos del negocio restando también los gastos no involucrados en el proceso productivo.

CUADRO DE MANEJO DEL CRÉDITO

- Intereses, amortización y otros cargos: Se deben ingresar al cuadro a partir de las cifras consignadas en el recibo que mensualmente entrega el Banco Agrario a las señoras beneficiadas por el crédito. Se debe tener en cuenta que los intereses se cobran sobre saldos, por ende la cuota debe bajar mes a mes.
- Valor de la cuota: Es el resultado de la suma de los intereses, la amortización y los otros cargos que cobra el Banco. Es el valor que la señora debe pagar.
- Valor restante a pagar: Es el resultado de restar las amortizaciones al valor total del crédito. Mes a mes se va descontando el monto amortizado al saldo.
- Recursos para la cuota?: Es la comprobación de si la utilidad operacional es mayor al monto de la cuota mensual que se debe cancelar, para saber si el negocio cuenta con los recursos para cumplir la obligación.
- Cancelo la cuota?: Es la forma de verificar si la beneficiaria, al momento de la visita, ha realizado el pago de la cuota al Banco.
- Utilidad neta: Es el resultado de restarle a la utilidad operacional el valor de la cuota del crédito. Dicha utilidad es el ingreso que tiene el negocio para crecer, invertir o cualquier otra destinación diferente a la que tiene que ver con la operación y manejo del proceso productivo.

INDICADORES FINANCIEROS

- Margen Bruto: Es el resultado de dividir la utilidad bruta entre los ingresos totales por ventas. El indicador muestra el porcentaje de utilidad bruta que generaron las ventas en cierto periodo de tiempo. Ej: $U.B = 35,2\%$. Esto indica que por cada peso vendido en el periodo x, se generaron 35,2 centavos de utilidad bruta.
- Margen Operacional: Es el resultado de dividir la utilidad operacional entre los ingresos totales por ventas. El indicador muestra si el negocio es o no rentable en si mismo, es decir, independientemente de la forma como ha sido financiado. Ej: $U.N = 25,6\%$.

Esto indica que por cada peso vendido en el periodo x, se generaron 25,6 centavos de utilidad neta.

- Margen Neto: Es el resultado de dividir la utilidad neta del negocio entre los ingresos totales por ventas. El indicador muestra la rentabilidad del negocio teniendo en cuenta los egresos por concepto de gastos de tipo financiero.
- Costos Fijos / Ventas netas: Indica que porcentaje de los ingresos por concepto de ventas se están destinando a cubrir los costos fijos. Es una forma de controlar estos gastos mensualmente, y si es posible, generar políticas a partir de él.
- Costos variables / Ventas Netas: Indica que porcentaje de los ingresos por concepto de ventas mensuales se están destinando a cubrir los costos variables, es decir, la materia prima y los insumos entre otros.
- Cuota / Utilidad Operacional: Indica que porcentaje de la utilidad que deja el negocio desde el punto de vista de su razón de ser, para cubrir los gastos financieros que apalancan su operación.
- Cuota / Ventas Netas: Indica que porcentaje de las ventas netas del negocio esta siendo destinada al pago de la cuota mensual del crédito. El valor resultante debe ser lo más bajo posible para aumentar los demás márgenes.

El formulario debe ser diligenciado mensualmente en las visitas que realice el asesor al negocio. Se sugiere que sea realizado también en el archivo electrónico de Excel creado para tal fin como una forma más sencilla de realizar los cálculos y de acelerar el proceso puesto que las celdas ya se encuentran formuladas. Así mismo, es una manera de archivar la información mes a mes para generar un registro de control que permita monitorear el comportamiento del negocio.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA
CONSEJERÍA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER

MANUAL DE SEGUIMIENTO
PROGRAMA MUJER CABEZA DE FAMILIA MICROEMPRESARIA

El Manual de Seguimiento pretende que el estudiante asesor realice un procedimiento sistemático que le permita facilitar el desarrollo exitoso de los proyectos, proporcionando una orientación a la microempresa y a la Mujer cabeza de familia durante el plazo de cancelación del crédito.

PROCESO INICIAL

1. El estudiante debe reunirse con un representante de la Consejería Presidencial Para la Equidad de la Mujer (si el negocio es en Bogotá), o con el encargado del programa en la respectiva Alcaldía municipal, con el fin de ser capacitado en los aspectos generales del programa y específicamente, en la situación del mismo en el lugar. Así mismo debe recibir una inducción sobre el contenido de los formatos con los que realizara el proceso de seguimiento y asistencia técnica, acompañada del presente manual.
2. El estudiante debe reunirse con un delegado del Comité, el correspondiente director de la sucursal del Banco Agrario y un delegado del Fondo Nacional de Garantías, con el fin de:
 - Recibir la información correspondiente al nombre de la señora y del negocio, la dirección y el teléfono de la misma.
 - Conocer el formato de preselección del proyecto, con el fin de establecer el nivel social de la mujer cabeza de familia y su grupo, además de los aspectos generales del negocio.
 - Conocer el formato de formulación del proyecto, con el fin de establecer el estado actual del negocio desde el punto de vista financiero.
 - Recibir los formatos de seguimiento correspondientes al análisis interno y externo del negocio, tanto en medio físico como magnético.
 - Recibir el formato de seguimiento correspondiente al análisis financiero y crediticio del negocio, tanto en medio físico como magnético. Se debe diferenciar entre los proyectos según el plazo del crédito (12 o 24 meses).
 - Recibir el formato "Check list", de acuerdo a la actividad productiva de los negocios asignados (producción, comercio y servicios); tanto en medio físico como magnético.

- Conocer la fecha de desembolso de los créditos, los plazos, los periodos de gracia y el monto desembolsado.

PROCEDIMIENTO A SEGUIR

1. La primera visita deberá realizarse dentro de los 8 días siguientes al desembolso del crédito, según información suministrada directamente por la oficina del Banco, máximo el día siguiente de entregado el dinero.
2. Para la primera visita, se debe elaborar un rutero de las visitas a los negocios, de acuerdo a la ubicación del estudiante. Para las subsiguientes, se debe priorizar de acuerdo al número de días de vencimiento del crédito.
3. En la primera visita se deben diligenciar los formatos de análisis interno y externo con el fin de elaborar la matriz DOFA. Este procedimiento debe realizarse cada 3 meses, con el fin de medir el impacto de las propuestas de los estudiantes y la evolución del negocio a través del tiempo. Los resultados deben ser entregados a la Consejería trimestralmente para llevar el control del proceso.
4. En cada visita, empezando desde la primera, se debe diligenciar el formato de seguimiento de tipo financiero y crediticio, tanto en medio físico como magnético. Se debe realizar un análisis de los resultados y tomar decisiones a partir de ellos, adicionalmente, el formato debe ser entregado directamente o vía mail a la oficina del Banco Agrario y al Fondo Nacional de Garantías.
5. En cada visita, empezando desde la primera, se debe verificar cada uno de los ítems consignados en el "check list" entregado. Este formato debe convertirse en la hoja de ruta del seguimiento y la asistencia técnica, pues contempla todos los aspectos en los que el estudiante debe ejercer acompañamiento y sobre los cuales debe basarse para realizar su proyecto.
6. El estudiante debe realizar un informe en cada visita, en el cual consigne todas sus impresiones sobre el negocio de acuerdo a la situación encontrada y las acciones sugeridas. Dicho informe debe entregarlo a la Consejería o al Comité para que se lleve el control de las actividades que desarrolla el asesor.
7. Todos los formatos deben ser firmados, tanto por el asesor como por la beneficiaria del programa. De la misma manera, los informes y los formatos que se le entreguen o envíen a otras entidades deben tener el respectivo comprobante de recibido.

CARTAS DE PRESENTACIÓN DEL
TRABAJO DE GRADO