



# Evaluación externa

“Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva”  
(09 – PR1 – 263)



Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva



Proyecto AECID 09 - PR1 - 263



PROYECTO EVALUADO:

“Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva” (09 - PR1 - 263)

Marisol Garcés, Harald Waxenecker, Jesús Guerra  
Petén, Guatemala, Agosto de 2012

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Resumen Ejecutivo</b>                       | <b>3</b>  |
| <b>2. Introducción</b>                            | <b>6</b>  |
| 2.1 Antecedentes                                  | 6         |
| 2.2 Objetivo de la evaluación                     | 7         |
| 2.3 Metodología empleada en la evaluación         | 7         |
| 2.4 Condiciones y límites de la evaluación        | 10        |
| <b>3. Descripción de la intervención evaluada</b> | <b>11</b> |
| 3.1 Contexto                                      | 11        |
| 3.2 Concepción inicial                            | 12        |
| 3.3 Descripción de su evolución                   | 13        |
| <b>4. Criterios de evaluación</b>                 | <b>16</b> |
| 4.1 Análisis de eficiencia                        | 16        |
| 4.2 Análisis de eficacia                          | 43        |
| 4.3 Impacto                                       | 47        |
| 4.4 Viabilidad                                    | 55        |
| 4.5 Pertinencia                                   | 60        |
| 4.6 Otros criterios de evaluación                 | 63        |
| <b>5. Conclusiones de la evaluación</b>           | <b>67</b> |
| <b>6. Lecciones aprendidas y recomendaciones</b>  | <b>68</b> |
| <b>7. Anexos</b>                                  | <b>70</b> |

## 1. Resumen Ejecutivo

El presente documento de evaluación externa aborda el análisis del proyecto “Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva”, cuyo periodo de ejecución inició el 15 de noviembre de 2009 y finalizó el 14 de noviembre de 2011. Por la importancia de comprensión del proceso en su totalidad, el periodo de evaluación también abarca parcialmente la fase de preparación y la etapa de seguimiento (noviembre 2011 a agosto 2012).

El proyecto fue presentado por ICID a la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) y la contraparte local en la ejecución fue la Cooperativa de Mujeres Agua Viva, una organización que aglutina a 416 mujeres socias de cuatro municipios del departamento de Petén.

Los objetivos del proyecto se enfocaron en la estabilidad organizativa de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva a través del fortalecimiento de la administración, la gerencia, la participación de las asociadas de las áreas rurales y la gestión de diversas actividades económicas que permitan generar ingresos y mantener el equipo técnico necesario.

Ello implica el fortalecimiento de las capacidades humanas y la sostenibilidad financiera de la Cooperativa Agua Viva, con el motivo de convertirse en un referente para las iniciativas de economía social y para el movimiento de mujeres en Petén.

La organización se ubica en el departamento más grande de Guatemala, -Petén-, donde se caracteriza la población por su diversidad y ruralidad. Ello marca la vida de las mujeres, que generalmente son las personas más pobres, con menos educación y con menos posibilidades y capacidades desarrolladas; y entre ellas las mujeres indígenas por vivir varios tipos de exclusión y discriminación.

En el marco del proyecto se impulsaron tres líneas de acción que enfatizaron en el fortalecimiento de las capacidades gerenciales y administrativas de la oficina central y la Red de Promotoras de Campo; el desarrollo de actividades comerciales para contribuir a la sostenibilidad financiera de la cooperativa; y el proceso de formación para fomentar la participación.

A consecuencia del proyecto, la Cooperativa Agua Viva cuenta con condiciones de infraestructura y de personal para un funcionamiento adecuado de la organización, además de haber generado un marco referencial apropiado para el funcionamiento administrativo, contable y gerencial. Asimismo, se ha fortalecido la comunicación mediante las promotoras y se ha logrado el involucramiento de mujeres q'eqchi' en estructuras internas de la cooperativa.

En el desarrollo de las actividades económicas de la cooperativa resalta como esfuerzo principal la granja avícola, la cual ha alcanzado un funcionamiento satisfactorio en el marco de los planes de gestión y negocio, adecuando la implementación a las condiciones concretas existentes en el centro de producción y de cara al mercado. Tanto el programa de microcréditos como la tienda de la cooperativa demuestran una

contribución a la sostenibilidad financiera de la organización. Es importante mencionar que el proyecto ha logrado sentar las bases para emprender un proceso de consolidación y estabilización financiera de la cooperativa en su conjunto, a partir del establecimiento de bases productivas que puedan garantizar la viabilidad económica.

Se adquirió una infraestructura existente para la granja avícola, y sin un incremento en la partida presupuestaria, se cuenta en la actualidad con una capacidad productiva superior que alcanza más de 150 mil libras producidas al año.

El programa de créditos de la cooperativa benefició a 218 mujeres de comunidades rurales, contribuyendo al impulso de actividades económicas que favorecen directamente a las familias rurales de 12 comunidades en cuatro municipios del Petén. El nivel de morosidad superó el 38%, contrastando con la meta propuesta inicialmente en un 2%.

Se ha impulsado un proceso de formación denominado “Empresarialidad, Cooperativismo y Empoderamiento de la Mujer”, en el cual participó un promedio de 30 mujeres en 15 talleres; contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades técnicas y políticas de las socias de la Cooperativa Agua Viva y colaborando, -junto a esfuerzos que involucraron la Red Departamental de Mujeres de Petén-, a la actualización de la planificación estratégica de la organización.

La Cooperativa Agua Viva ha logrado abrir lugar en 5 espacios a nivel local, departamental y nacional, fortaleciendo su posicionamiento como organización de mujeres e incidiendo en políticas públicas en defensa de los derechos de las mujeres.

En términos globales, la ejecución del proyecto se puede calificar de exitosa, obteniendo con un 102.2%<sup>1</sup> de ejecución financiera, un alcance del 90.7% en relación a las metas planteadas.

El proceso del proyecto impacta positivamente en el empoderamiento de las mujeres y su participación como sujetas, tanto desde el grupo comunitario como desde la Cooperativa Agua Viva en distintos espacios y procesos sociales, económicos, políticos y organizativos. Especialmente se refleja en relación a las decisiones políticas y económicas; en cuanto al uso y control sobre los procesos productivos y los recursos de la cooperativa; el desarrollo de capacidades de las mujeres rurales; y la participación activa de las mujeres indígenas en la cooperativa, entre otras.

Para garantizar la comunicación y armonización de esfuerzos entre instituciones del Estado, como el MAGA, y otras instancias de cooperación con presencia en el territorio, como Global Humanitaria o DED de Alemania, ha sido clave la coordinación entre ICID y AGUA VIVA.

Al finalizar el proyecto, la Cooperativa Agua Viva ha alcanzado exitosamente iniciativas emprendedoras, principalmente a través una granja de pollos y el programa de

---

<sup>1</sup> Incluyendo aportes de Fundación ARCONTES y aportes propios de la Cooperativa Agua Viva.

microcréditos para mujeres, buscando contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y promover el empoderamiento y la participación de las mujeres.

Al mismo tiempo, se identifican desafíos en relación al seguimiento del proceso de fortalecimiento administrativo, organizativo y gerencial de la Cooperativa Agua Viva, y se proyecta que la sostenibilidad financiera requiere de esfuerzos extraordinarios de revisión crítica de las iniciativas productivas y de gestión de recursos externos para consolidar las tres actividades económicas principales: granja avícola, programa de microcréditos, y la tienda.

*“Ahora las compañeras ya participan también porque ha habido capacitaciones y reuniones, charlas con las mujeres. (...) Así desde ahí empezaron a animar a participar en las reuniones y ahora también ya se animan a hablar, opinar, entonces yo creo que es un avance, una ayuda que también han brindado a esta comunidad”.*  
Concepción Sub

## **2. Introducción**

### **2.1 Antecedentes**

El presente documento de evaluación corresponde al proyecto “Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva”, presentado por ICID (Madrid, España), aprobado por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) y cofinanciado por Fundación ARCONTES (Madrid, España).

La Cooperativa Integral Agrícola Agua Viva R. L., fue constituida legalmente el 22 de abril del 2,001. Físicamente se localiza en la aldea Machaquilá, municipio de Poptún, departamento de Petén. A nivel del departamento de El Peten, es la única cooperativa constituida por mujeres.

Actualmente está constituida por 416 mujeres asociadas; con quienes impulsa programas productivos de crianza engorde y venta de pollos, tienda de artículos de consumo diario, artículos de ferretería y repuestos de bicicletas así como la administración de un programa de créditos para mujeres. Como organización local de mujeres, ha logrado posicionarse como referente económico y socio-político, dados los esfuerzos en el campo de las iniciativas productivas locales y de la participación en el movimiento de mujeres a nivel departamental.

El proyecto contribuye de manera importante al desarrollo de diversos tejidos sociales: mujeres, pueblos indígenas y organizaciones con bases campesinas con alto grado de exclusión. Con ello, se fortalecerá la cohesión social y la construcción de ciudadanía democrática de las mujeres, en especial indígenas y del área rural del departamento de Petén, Guatemala.

El proyecto, cuya formulación ha sido trabajada entre ICID, Fundación ARCONTES y la Cooperativa Agua Viva, y ha sido consensuado con otros actores de importancia como la Secretaría Presidencial de la Mujer, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y la Mancomunidad de Municipios del Sur de Petén.

La Cooperativa de Mujeres Agua Viva cuenta con una amplia y diversa base social cuya actividad económica principal se basa en el servicio de crédito especializado por y para mujeres, aquellas a las que se les niega el acceso a crédito en el sistema bancario tradicional. El proyecto brinda a la Cooperativa Agua Viva el impulso que permita a esta organización contar con la capacidad humana y de generación de sus propios recursos económicos, facilitando así el desarrollo endógeno del tejido productivo con transversalidad de género y empoderamiento de los espacios de mujeres de Petén.

La evaluación se efectuó del 15 de junio al 03 de agosto de 2012, e incluyó talleres y reuniones con distintos actores y actoras que intervinieron en el proceso del proyecto: Consejo de Administración y Equipo Técnico de la Cooperativa Agua Viva, personal de ICID, actores externos claves, grupos de mujeres de bancos comunales, líderes y lideresas comunitarias, y familiares de las socias, entre otros.



## **2.2 Objetivo de la Evaluación**

De acuerdo a los TDR de la consultoría, el objetivo de la evaluación es incrementar la calidad de la ayuda, mediante el enjuiciamiento del diseño, la aplicación, los resultados y los efectos de la política de cooperación.

La evaluación se realiza en tres niveles (ejecución, resultados, e impactos), y debe aportar hallazgos, evidencias, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas, con el objetivo de:

- Conocer el grado de capacidad local en materia de gerencia y administración del personal propio al momento del cierre del proyecto.
- Conocer el grado de sostenibilidad económica de la cooperativa.
- Conocer el grado de cohesión interna entre los diferentes sectores de mujeres representados en la asamblea de la cooperativa (rurales/urbanas, mestizas/Mayas, etc.).
- Conocer el grado de importancia que la cooperativa ha alcanzado como referente de lucha por los derechos económicos, sociales y culturales de las mujeres en Petén.
- Conocer el grado de fortalecimiento que ha alcanzado la cooperativa de mujeres Agua Viva en su capacidad de gestión de actividades emprendedoras (en general).
- Conocer el grado de empoderamiento producido en las mujeres de la cooperativa en torno a la gestión de la granja avícola de pollo amarillo de engorde establecida en Machaquilá.
- Conocer la dimensión de otros impactos, positivos y negativos, no previstos en la formulación del proyecto.
- Contribuir a la mejora de la calidad de la identificación, formulación, ejecución y seguimiento de proyectos para las organizaciones participantes (Cooperativa Agua Viva, ICID y Fundación ARCONTES).
- Contribuir a la base de conocimientos de la Cooperación Española, con el fin de mejorar la calidad de las intervenciones realizadas por ONGDs españolas.

## **2.3 Metodología empleada en la evaluación**

La evaluación es un instrumento que forma parte integral del ciclo del proyecto, buscando incrementar la calidad de la ayuda, mediante el enjuiciamiento del diseño, la aplicación, los resultados y los efectos de la política de Cooperación. La evaluación proporciona conocimientos y experiencias que pueden mejorar la calidad de la ayuda al desarrollo... no debe limitarse a una acción final una vez terminadas las actividades de un proyecto o programa.

La metodología de la evaluación se realizó con un enfoque participativo, obteniendo valoraciones integrales desde las perspectivas de las y los diferentes actores involucrados, en torno a:



- Análisis del proceso de **ejecución** (incluyendo gestión y seguimiento).
- Comparación y análisis de las **actividades** diseñadas y las realizadas.
- Medición del avance de los indicadores y el grado de logro de **objetivos, resultados e indicadores** planteados en el proyecto.
- Los **efectos** que la ejecución del proyecto ha tenido sobre la realidad de la contraparte local y de las áreas de ejecución (analizando los criterios de evaluación relacionados con este enfoque).

Para el desarrollo de la evaluación, se partió de la necesidad de conocer las opiniones, experiencias y valoraciones de los diversos sectores que el proyecto involucraba. La base para el análisis fueron los TDR de la consultoría que ponían énfasis en la valoración/medición de aspectos centrales de la Planificación de Proyectos, tales como pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad, por ser un marco reconocido internacionalmente para el trabajo de proyectos de desarrollo y de cooperación. Se retomaron los criterios de evaluación planteados desde los TDR, enfocados de la siguiente forma:

| PERTINENCIA   | EFICIENCIA   | EFICACIA   | IMPACTO   | VIABILIDAD   |
|---|--|--|---|--|
| 1. Adecuación del proyecto a las necesidades locales expresadas | 1. Análisis del logro de cada uno de los resultados a partir de las actividades realizadas | 1. Análisis del cumplimiento del Objetivo Específico | 1. Análisis del cumplimiento del Objetivo General | <b>Factores que posibilitarían/ dificultarían la permanencia de los efectos positivos en el tiempo:</b><br>1. Factores socio - culturales<br>2. Apolíticas de apoyo<br>3. Factores de género<br>4. Factores institucionales<br>5. Factores económicos<br>6. Factores ambientales<br>7. Factores tecnológicos |
| 2. Adecuación del proyecto a las prioridades locales            | 2. Análisis de la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos        | 2. Utilidad y disponibilidad del Objetivo Específico | 2. Impactos desde una perspectiva amplia          |  |
| 3. Complementariedad con otras acciones                         | 3. Análisis de la gestión en relación a los resultados                                     |  | 3. Análisis del "Cambio Más Significativo"        |  |
| 4. Diseño de la intervención                                    |  |  |   |  |

El impacto de género se aborda en un apartado específico, y por la naturaleza propia del proyecto, la perspectiva de género es una constante en el análisis de todos los criterios de evaluación, aplicando los siguientes parámetros:

- Nuevos conocimientos adquiridos en los grupos de mujeres, las socias y la Cooperativa Agua Viva.
- Nivel de Empoderamiento de las socias y de la Cooperativa Agua Viva.

- Relación de los aspectos de producción y comercialización con aspectos de género, política (local), cultura, y medio ambiente.
- Análisis de los planes de capacitación
- Capacidad de autonomía y mantenimiento de las relaciones adquiridas
- Oportunidades y limitantes para la participación de la mujer en los distintos niveles

Para llevar a cabo la evaluación con el enfoque y marco descrito, se implementaron los siguientes momentos metodológicos:

**Etapa I: Preparación:**

**1. Inicio de la consultoría y acuerdo de cronograma de trabajo**

Este paso tuvo la finalidad de concretar y coordinar las actividades de la consultoría para dar inicio concertado del trabajo. En esta reunión se definieron los puntos precisos para entrevistas, visitas y reuniones.

**2. Estudio de Gabinete:**

Trabajo de gabinete del equipo evaluador para conocer aspectos centrales del proceso que se evaluó, y elaboración del plan metodológico de la evaluación.

**3. Diseño de las herramientas metodológicas para el trabajo de campo**

Se prepararon las herramientas y los instrumentos para la recolección, procesamiento y análisis de la información que garanticen la fiabilidad de las fuentes y el rigor del procesamiento y análisis.

**Etapa II: Trabajo de campo:**

**1. Con ONGD (ICID) y contraparte local (Cooperativa Agua Viva):**

Se realizó un taller de 2 días con la Cooperativa Agua Viva (personal técnico, consejo directivo y comisiones de trabajo), así como con el personal de ICID. En esta jornada de trabajo se efectuaron valoraciones generales del proceso, abordando aspectos estratégicos de todos los criterios de evaluación.

**2. Con asociadas de la cooperativa, colectivos beneficiarios y organizaciones comunitarias:**

Estas actividades se realizaron en espacios metodológicos diferenciados:

- Observación in situ de la intervención realizada, especialmente de las iniciativas productivas e inversiones que se realizaron en la sede de la cooperativa en Machaquilá, Poptún, Petén.
- Entrevistas grupales con colectivos de mujeres asociadas involucrados en el proyecto para conocer la experiencia y la valoración de las actrices directas sobre la ejecución, los resultados y los impactos del proyecto; en 6 comunidades diferentes.
- Entrevistas grupales con integrantes de las familias de las mujeres para valorar nivel de empoderamiento de las mujeres en relación con sus roles y la visión que las familias tengan del proceso; en 6 comunidades diferentes.
- Encuestas con autoridades locales (COCODE, Juntas Directivas, etc.

dependiendo de la organización comunitaria específica), para conocer las valoraciones sobre los resultados e impactos del proyecto a nivel comunitario; en 6 comunidades diferentes.

### **3. Con actores claves:**

Para ello se planificaron entrevistas (directas, telefónicas y/o electrónicas) con: MAGA, GTZ/GIZ, INACOP, Mesas de Coordinación del Sur de Petén, SEPREM-Petén, Asociación Ixqik, Red Departamental de Organizaciones de Mujeres, Fundación ProPetén, y la Municipalidad de Poptún, entre otras.

Debido a las características de la población meta, la multiplicidad de actividades de campo y el plazo temporal reducido, se integraron tres equipos auxiliares:

1. **Equipo de facilitación** del taller con la Cooperativa Agua Viva e ICID, integrado por un/a evaluador/a principal y un/a auxiliar.
2. **Equipo de visitas comunitarias**, integrado por un/a evaluador/a principal y un/a auxiliar que maneja el idioma q'eqchi' para facilitar la comunicación en las actividades.
3. **Equipo de entrevistas**, integrado por dos auxiliares que realizarán las comunicaciones y transcripciones de las entrevistas.

### **Etapa III: Elaboración del informe**

#### **Elaboración del informe preliminar:**

Se elaboró el primer borrador del informe, el cual fue discutido y validado con personal de la Cooperativa Agua Viva e ICID.

#### **Ajustes y observaciones:**

Se incluyeron las observaciones y ajustes sugeridos por la Cooperativa Agua Viva e ICID.

#### **Entrega del informe final:**

Se entrega la versión final de la evaluación, conteniendo el documento del informe y todos sus anexos.

### **2.4 Condiciones y límites de la evaluación realizada**

Los cambios en los órganos directivos, efectuados a principios del año 2012, pudieron haber influido en el proceso de evaluación, obteniendo valoraciones que entrelazan las valoraciones de la etapa de la ejecución del proyecto con las apreciaciones actuales.

Oportunamente, en el taller de evaluación participaron la gerenta y la coordinadora del proyecto, quienes tuvieron un rol importante durante la ejecución.

## 3. Descripción de la intervención evaluada

### 3.1 Contexto

Petén es el departamento de Guatemala que experimenta mayores contrastes y dinámica económica y social. Con una superficie que supone un tercio de todo el país y una población creciente de medio millón de personas, Petén ya ha provocado una reorientación de la economía del país hacia el norte. La inminente conexión vial con México a través de las áreas protegidas de la Reserva de Biosfera Maya creada en el año 1990, va a provocar cambios aún más profundos. El incremento de la narcoactividad en Petén, debido en gran parte a los graves enfrentamientos entre Gobierno de México y los cárteles del Golfo de México, han atraído unos niveles de violencia antes desconocidos.

Por sus características de ser departamento fronterizo, lejano y con una cantidad importante de recursos naturales, en la actualidad enfrenta problemáticas, tales como la disminución de la selva virgen, el aumento de fincas ganaderas, pistas de aterrizajes del narcotráfico, concesiones petroleras, monocultivos de palma africana, entre otros.

Las actividades económicas, que realiza la mayoría de la población rural del departamento, están relacionadas aproximadamente en un 70% con la agricultura, un 20% con la ganadería y el restante 10% con actividades comerciales. Es urgente crear en Petén un tejido productivo orientado al mercado local, que permita la creación de empleo y oportunidades de desarrollo más integral para su población.

Estos desafíos que marcan la vida de las personas que habitan el departamento y en especial la vida de las mujeres, pues las personas más pobres, con menos educación y con menos posibilidades y capacidades desarrolladas son las mujeres y entre ellas las mujeres indígenas por vivir varios tipos de exclusión y discriminación: Ser *mujer* (Discriminación de sexo/género), Ser *indígena* (discriminación étnica), Ser *pobre* (discriminación de clase o económica) y Por vivir en el ámbito *rural* (discriminación por lugar de residencia).

En Guatemala, las mujeres del área rural siguen siendo excluidas del acceso a la propiedad de la tierra. Del total de fincas, sólo en el 6,5% son titulares mujeres<sup>2</sup>. Además, se estima que cerca del 57% de los hogares encabezados por mujeres no tiene ningún acceso a tierras para fines agropecuarios. En lo relacionado con crédito, las mujeres tienen menos acceso por no contar con garantías o propiedades, y les otorgan montos pequeños, que por lo general no superan los Q10,000.00 (mil euros).<sup>3</sup>

En relación a la participación de las mujeres en cooperativas, las estadísticas del Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) muestra que la participación de mujeres dentro de cooperativas en el departamento de Petén no supera el 15%, y que Agua Viva es la única cooperativa de mujeres existente.

---

<sup>2</sup> Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida, INE año 2000.

<sup>3</sup> Grupo Olympe, *Diagnóstico situación de las mujeres en Guatemala*, mimeo, 2006.

## 3.2 Concepción Inicial

El proyecto planteó impulsar la estabilidad organizativa de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva a través del fortalecimiento de la administración, la gerencia, la participación de las asociadas de las áreas rurales y la gestión de diversas actividades económicas que permitan generar ingresos y mantener el equipo técnico necesario.

Su objetivo específico enfatiza en el fortalecimiento de las capacidades humanas y la sostenibilidad financiera de la Cooperativa Agua Viva, con el motivo de convertirse en un referente para las iniciativas de economía social y para el movimiento de mujeres en Petén.

En este marco se plantean tres líneas de acción:

### *Fortalecimiento de las capacidades gerenciales y administrativas de la oficina central y la Red de Promotoras de Campo*

Se ha planteado la construcción y el equipamiento de oficina cooperativa, aprovechando un convenio con una entidad que construye casas a bajo precio. La contribución del proyecto consistiría en la complementación del proceso de construcción y la complementación del equipamiento.

Asimismo, el proyecto propuso el establecimiento de un sistema administrativo-contable, a partir de la elaboración de documentos referenciales, la transferencia de capacidades, y la actualización de toda la administración y contabilidad de las actividades del proyecto y de la cooperativa, de acuerdo con la normativa vigente de AECID para la ejecución de proyectos.

Se conformaría una red de promotoras de campo, para el asesoramiento de las socias de las comunidades sobre el procedimiento de solicitud de un crédito y la gestión y seguimiento del mismo, así como para fortalecer la comunicación interna de la cooperativa.

La persona con cargo de coordinadora se encargaría de formar a la gerente y a los órganos de dirección en los temas relacionados con la gerencia, planificación estratégica y ciclo de proyecto.

Se planteó una revisión de la Planificación Estratégica, teniendo en cuenta los procesos de capacitación en el marco del proyecto.

### *Desarrollo de actividades comerciales para contribuir a la sostenibilidad financiera de la cooperativa*

Esta línea de acción enfatiza en el establecimiento de una Granja de Pollo de Engorde, en la cual se instalarán 8 naves para la producción de 300 pollos semanales. Se contaría con un espacio limpio para sacrificio y destace. Asimismo, se evaluaría la posibilidad de

establecer parcelas de producción de granos básicos en las áreas agrícolas de las socias para poder elaborar el concentrado.

El proyecto incluyó un Fondo de Maniobra para los gastos de los primeros 8 ciclos de producción, y se comercializará el pollo a mayoristas, a consumidor final en dos puestos de venta en los mercados de Machaquilá y Poptún, y en el restaurante propio y la tienda de consumo de la Cooperativa Agua Viva.

También se planteó la ampliación de las líneas de venta de la tienda de consumo de la cooperativa.

Se efectuaría un Estudio de Mercado para impulsar nuevas actividades productivas y promover la marca “Agua Viva”, sentando las bases para el desarrollo de futuras iniciativas de comercialización. Se realizaría una campaña de promoción de la marca Agua Viva en Petén para incrementar su posicionamiento y nivel de reconocimiento en los mercados locales.

Se planteó el fortalecimiento del Programa de Microcréditos, conformando al menos 15 bancos comunales, favoreciendo con créditos blandos al menos a 300 socias en dos ciclos durante el periodo de ejecución del proyecto.

#### *Proceso de formación para fomentar la participación*

Se ejecutará un Programa de Formación Integral enfocado en Empresarialidad, Cooperativismo y Empoderamiento de la Mujer, impartiendo al menos 15 talleres a un mínimo de 20 mujeres socias, con el motivo de contribuir al desarrollo de la organización y la toma de conciencia de sus potencialidades como empresarias y como ciudadanas de pleno derecho.

Asimismo, se ejecutará un Programa de Participación Ciudadana para promover la participación en espacios sociales de coordinación y de decisión. La Cooperativa Agua Viva conseguirá integrar al menos otros dos nuevos espacios, ya sean de carácter local, nacional o internacional.

Se ha planteado el objetivo de que Agua Viva llegue a tener implantación a nivel departamental, por lo que se intentaría conseguir el ingreso de grupos de al menos dos municipios de Petén en los que actualmente no hay presencia de la cooperativa.

### **3.3 Descripción de su evolución**

El proceso de ejecución del proyecto se desarrolló del 15 de noviembre de 2009 al 14 de noviembre de 2011. En este marco, se impulsaron las tres líneas de acción previstas de la siguiente manera:

*Fortalecimiento de las capacidades gerenciales y administrativas de la oficina central y la Red de Promotoras de Campo*

El contrato previsto con la entidad mencionada (ACREVI) no se concretó, y en un primer momento se realizaron mejoras al edificio existente de la cooperativa. Posteriormente se realizaron transferencias autorizadas de otros rubros para completar la construcción de 6.38 x 7.45 metros (47.5 m<sup>2</sup>), con espacios para 3 puestos de trabajo y un espacio de reuniones. La oficina está completamente equipada. Este rubro fue fortalecido mediante transferencias autorizadas.

Durante los dos años de ejecución hubo varios cambios de la persona encargada del puesto de administración. Pese a ello, se logró llevar la administración y contabilidad de acuerdo a la normativa de AECID.

Tanto el personal administrativo como personal especializado contratado puntualmente, elaboraron al menos cinco documentos referenciales en lo administrativo, contable y gerencial de cara al funcionamiento general de la organización y en lo específico de las iniciativas productivas. La mayoría de estos documentos no se validaron a lo interno de la cooperativa, y no pasaron por procesos de decisión e implementación.

Se implementó la red de promotoras de campo, para asesorar a los bancos comunales y fortalecer la comunicación y la participación interna de las socias durante el proyecto, mediante un equipo de tres promotoras bilingües.

Los puestos de coordinadora y gerenta fueron permanentes durante el proyecto y cumplieron con las responsabilidades asignadas, y la revisión de la planificación estratégica se impulsó con el apoyo de la Red Departamental de Mujeres.

*Desarrollo de actividades comerciales para contribuir a la sostenibilidad financiera de la cooperativa*

Se ha impulsado un proceso de investigación para buscar la forma más conveniente para la instalación de la granja de pollos, y finalmente se adquirió una infraestructura existente con una capacidad instalada de 5 naves para aprox. 1000 pollos c/u, superando la capacidad productiva prevista inicialmente. El fondo de maniobra facilitó el inicio de la producción de la granja, y durante el primer año de funcionamiento se implementó un total de 19 lotes de pollo.

Como recomendación del Estudio de Impacto Ambiental, se decidió suprimir la construcción de una sala de destaque en el área de la granja, quedando esta actividad trasladada a los hogares cercanos de algunas asociadas de la Cooperativa. Las condiciones del mercado sufren transformaciones: por un lado, el restaurante de la cooperativa deja de funcionar, y por otro lado, no se finaliza la construcción del mercado en Machaquilá por parte de la municipalidad de Poptún. Ante la ausencia de estos puntos de venta, la Cooperativa Agua Viva logra adquirir un puesto en el mercado en la



cabecera municipal de Poptún y adecua su estrategia de mercadeo a partir del énfasis en la venta directa en la granja y en el abastecimiento de revendedores de pollo en el área.

Debido a la compleja situación administrativa de la cooperativa, el equipo consultor a cargo del estudio de mercado y del plan de marketing, recomendaron una reorientación del trabajo, generando condiciones para el fortalecimiento de la cooperativa, y sentando las bases para emprender un proceso posterior de cara al estudio de mercado y un plan de marketing para los productos locales.

En este marco, la ampliación de las líneas de venta de la tienda no se implementó con la prioridad y magnitud previstas. Se introdujo la venta de productos plásticos ante la demanda local.

Asimismo, la campaña de promoción se limitó a acciones a nivel local y el aprovechamiento de espacios radiales a nivel departamental. Mediante estas actividades desarrolladas, la cooperativa logró fortalecerse localmente, e iniciarse en espacios de medios en el plano departamental.

Mediante el programa de microcréditos, se otorgaron préstamos a 218 mujeres de 13 bancos comunales en 12 comunidades diferentes de cuatro municipios del departamento de Petén. Se enfrentó un alto nivel de morosidad en la cartera de créditos del programa en su conjunto, y ello implicó, -a recomendación del equipo consultor que elaboró un diagnóstico y un plan de recuperación de la cartera-, que el Consejo de Administración definiera limitar el alcance del programa.

### *Proceso de formación para fomentar la participación*

La formación se organizó en 15 talleres en relación a la temática central de los módulos de Empresarialidad, Cooperativismo y Empoderamiento de la Mujer, contando con una participación exitosa de más de 22 mujeres en promedio. El nivel de asistencia se redujo en el último módulo debido al Estado de Sitio impuesto en el departamento entre mayo y octubre de 2011.

La Cooperativa Agua Viva ha logrado participar en cinco espacios a nivel local, departamental y nacional, fortaleciendo su posicionamiento como organización de mujeres e incidiendo en políticas públicas en defensa de los derechos de las mujeres.

Sin duda, la Red Departamental de Organizaciones de Mujeres y la representatividad ante el CODEDE son dos espacios nuevos a nivel departamental, que han adquirido importancia estratégica para la cooperativa.

Las propuestas de nuevos ingresos no se han priorizado, ante la importancia de consolidar las bases actuales de la cooperativa, y ante el reordenamiento del programa de microcréditos.

## 4. Análisis de los Criterios de Evaluación

### 4.1 Análisis de Eficiencia

#### 4.1.1 Cumplimiento de Resultados Esperados e Indicadores

**RESULTADO ESPERADO 1:**

*Cooperativa fortalecida en las capacidades gerenciales y administrativas de la oficina central y la Red de Promotoras de Campo.*

**INDICADOR 1.1:** La Cooperativa cuenta con personal administrativo - contable (1), gerente (1) y secretaria - asistente (1) a tiempo completo, sostenidas con recursos propios.

Al principio del proyecto, la cooperativa contó con una gerente a tiempo completo. Durante la ejecución del proyecto, y con fondos del mismo, se contrató adicionalmente una coordinadora del proyecto y una administradora.

Al concluirse el plazo de implementación, a partir de noviembre de 2011, la Cooperativa Agua Viva logró mantener con fondos propios a una gerente y una asesoría contable permanente para garantizar el seguimiento a los procesos administrativos de la organización.

Los factores que influyen en esta situación comprenden, por un lado, las dificultades en la estabilidad laboral del personal administrativo contratado<sup>4</sup>, y por otro lado, la falta de recurso económico suficiente para mantener una planta permanente de tres puestos en lo gerencial-administrativo.

La falta de recursos propios para sufragar los costos administrativos proyectados, se debe a la sostenibilidad limitada de las iniciativas económicas impulsadas por la cooperativa:

| Iniciativa                          | Vigente durante 2010 | Vigente durante 2011 | Vigente al final del proyecto |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|
| Programa de microcréditos           | SI                   | SI                   | SI                            |
| Granja de pollo y puesto de mercado | NO                   | SI                   | SI                            |
| Restaurante                         | SI                   | SI                   | NO                            |
| Vivero                              | SI                   | SI                   | NO                            |
| Tienda                              | SI                   | SI                   | SI                            |

<sup>4</sup> Durante la ejecución del proyecto, tres personas distintas ocuparon el puesto: Mayra Maldonado (Enero a Mayo 2010), Hilda Odilí Rodríguez (Junio 2010 a Marzo 2011) y Heidy Pineda (Marzo 2011 a Noviembre 2011).

Dos de las cinco iniciativas productivas de la cooperativa no resultaron económicamente rentables (especialmente por la falta de demanda), restando ingresos proyectados y, al mismo tiempo, reduciendo el volumen del trabajo gerencial-administrativo.

Esta situación ameritó medidas de ajuste que representan a la Cooperativa Agua Viva una reducción de los costos administrativos en un 42%<sup>5</sup>, implementando un equipo compuesto por una gerente y una asesoría contable no permanente<sup>6</sup>.

| Alcance porcentual de implementación de la meta del Indicador 1.1 |            |          |
|---|------------|----------|
| PUESTO  | Proyectado | Aplicado |
| Gerente   | 100.0%     | 100.0%   |
| Administradora  | 100.0%     | 25.0%    |
| Secretaria - Asistente  | 100.0%     | 0.0%     |
| Promedio de aplicación  |            | 41.7%    |

*En términos porcentuales se ha logrado cumplir con el 41.7% de la meta proyectada en el indicador. Es coherente con las medidas correctivas aplicadas al aparato administrativo en correspondencia con la reducción de iniciativas productivas sostenibles de la Cooperativa Agua Viva.*

**INDICADOR 1.2:** La cooperativa cuenta con una oficina funcional y equipada para el correcto desarrollo de sus actividades.

Inicialmente se amplió el espacio, remodelando las construcciones existentes, y habilitando un salón, ambientes para oficinas, y cuartos para dormitorio.

La acción de cara a este indicador se fortaleció financieramente desde otros rubros,<sup>7</sup> y a partir de junio de 2011 se implementó la construcción y el equipamiento de la oficina de la cooperativa.

El diseño de la construcción se realizó de manera participativa, tomando en cuenta los aportes y requerimientos de las compañeras de la cooperativa, así como las características climáticas específicas del lugar. De este modo, la oficina ofrece espacios

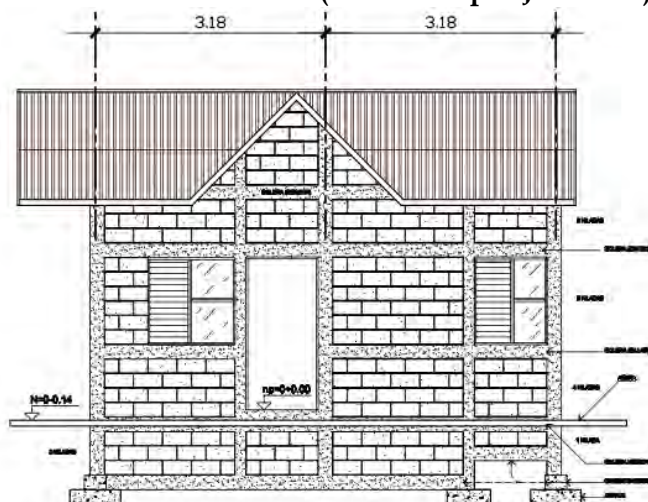
<sup>5</sup> ver Memoria de Cálculo - Indicador 1.1/Gasto administrativo proyectado y aplicado.

<sup>6</sup> Durante el proyecto se ha implementado un proceso de actualización administrativa a lo interno y de cara a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). De esta cuenta, se sentaron las bases para operar la administración de la cooperativa en la actualidad mediante una asesoría a tiempo parcial.

<sup>7</sup> Varias gestiones para financiar la construcción de la oficina (ACREVI, Embajada de Alemania, etc.) no dieron resultados positivos. Al la vez, el Estudio de Impacto Ambiental recomendó no construir la sala de destaque en el terreno de la granja de pollos, por lo cual la organización de trabajo y por tanto también la inversión varió. En consecuencia, en el marco del proyecto se realizó un traslado autorizado de rubros para la construcción de la oficina de la cooperativa.

adecuados para la gerencia, la administración y las reuniones de los órganos de conducción.

Plano de construcción (elaborado por JABES st)



Asimismo, el proyecto aportó mediante la compra una computadora de escritorio, y la reparación de 2 computadoras existentes en la cooperativa. Aunado al mobiliario existente, *la cooperativa cuenta con espacio y equipamiento adecuados para el desarrollo de sus actividades administrativas y gerenciales.*

**INDICADOR 1.3:** La cooperativa cuenta con guías de referencia aprobadas por la asamblea y respetadas por el Órgano de Dirección para un correcto funcionamiento administrativo, contable y gerencial.

En la Cooperativa Agua Viva se han elaborado una serie de diagnósticos y documentos referenciales para fortalecer el funcionamiento:

**El Diagnóstico Administrativo Contable y Perfil del Puesto Administrativo Contable** “proporciona una descripción general sobre los procedimientos de control interno en relación a la administración y contabilidad que actualmente desarrolla la Junta Directiva, Gerencia General y Socias de la Cooperativa Agua Viva... [y] permitió elaborar un perfil del puesto para la administradora contadora que especifica de forma clara la responsabilidad”<sup>8</sup>.

**El Reglamento de Operaciones de Crédito, Fondo Rotatorio del Proyecto: Semillas de Desarrollo** define “las modalidades para acceder y manejar los créditos de las socias de la Cooperativa Integral Agrícola Agua Viva R.L. en el marco del Proyecto denominado “Fortalecimiento de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva” cofinanciado por la Agencia Española

<sup>8</sup> Sergio Adolfo Canek Rodríguez, Diagnóstico Administrativo Contable y Perfil del Puesto Administrativo Contable, enero 2010.

de Cooperación Internacional para el Desarrollo”<sup>9</sup>.

**El Diagnóstico de las condiciones actuales de los aspectos administrativos relativos a la planificación estratégica, organización, gerencia y comunicación interna** identifica *“las capacidades de la estructura organizacional de la Cooperativa, en las áreas de planificación estratégica, organización, gerencia y comunicación interna, [y] determina los ajustes que requiere la estructura organizacional para estar en capacidad de alcanzar los objetivos y resultados que se plantea el Proyecto...”*<sup>10</sup>

El objetivo del **Plan de Gestión Ambiental de la Granja Avícola** *“es evaluar los impactos ambientales para la habilitación operación y abandono de la Granja de Aves de Engorde y lograr la viabilidad ambiental con la implementación de las medidas de mitigación...”*<sup>11</sup>

El **Manual de Manejo de la Granja Avícola** resalta que *“la producción de pollo de engorde ha tenido un desarrollo muy importante, debido a su alta rentabilidad y buena aceptación en el mercado...”* y define los pasos claves para *“mantener a los pollos en un crecimiento constante”*<sup>12</sup>

De acuerdo a las valoraciones de integrantes de la directiva de la cooperativa *“se elaboraron manuales; administrativos, contables, de uso del vehículo, etc.; que deben ser socializados con la asamblea y cuadros directivos, hay que validarlos, discutirlos y luego tomar decisiones.”*<sup>13</sup>

Asimismo, *“en relación al fortalecimiento a la gerencia, planificación estratégica y marco lógico se coordinaron talleres abordados por parte del Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica DED, abordándose temas sobre organización y administración. Los talleres fueron dirigidos a lideresas de las comunidades e integrantes del consejo y cuadros directivos de la cooperativa...”*<sup>14</sup>

**En este sentido, la Cooperativa Agua Viva cuenta al menos con cinco documentos referenciales en lo administrativo, contable y gerencial de cara al funcionamiento general de la organización y en lo específico de las iniciativas productivas. Estos documentos requieren de un proceso de validación y decisión para garantizar su plena implementación.**

---

<sup>9</sup> \_\_, Reglamento de Operaciones de Crédito, Fondo Rotatorio del Proyecto: Semillas de Desarrollo, Septiembre de 2008.

<sup>10</sup> Julio Mora, Diagnóstico de las condiciones actuales de los aspectos administrativos relativos a la planificación estratégica, organización, gerencia y comunicación interna; Enero de 2010

<sup>11</sup> \_\_, Plan de Gestión Ambiental de la Granja Avícola.

<sup>12</sup> \_\_, Manual de Manejo de la Granja Avícola.

<sup>13</sup> Memoria del Taller de Evaluación, Machaquilá, Poptún, Petén, 20 de junio de 2012.

<sup>14</sup> Informe Final Narrativo “Proyecto Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva” 09-PR1-263 (Borrador), Mayo de 2012.

**INDICADOR 1.4:** La cooperativa cuenta con equipo de al menos 4 promotoras de campo que sirven como enlaces de comunicación y promoción de la participación interna.

Durante el primer semestre del proyecto se impulsó el proceso de convocatoria y selección de las promotoras, enfatizando en la importancia de ser bilingües (q'eqchi' - español), conocer el área geográfica y sus dinámicas sociales, así como tener experiencia en organización social y trabajo formativo con mujeres. Durante el proyecto trabajaron tres promotoras, pertenecientes a la Cooperativa Agua Viva, de mayo de 2010 a noviembre de 2011: Herlina Xol Pop, Tomasa Cuc Yat y Petrona Chub.

Los logros principales del equipo de promotoras se resumen en la socialización de la metodología de los bancos comunales con los grupos beneficiarios, el seguimiento a los bancos comunales (asesoría técnica y administrativa), la facilitación de la comunicación entre órganos directivos y grupos de mujeres socias, el fortalecimiento de los niveles organizativos de las mujeres en sus comunidades, la participación activa en espacios de formación y coordinación interna, la coordinación con instituciones a nivel local, y la participación en actividades de la Red Departamental de Organizaciones de Mujeres.

Asimismo, se reconoce que se necesitaba mayor énfasis y respaldo a las promotoras en la dinámica específica de la recuperación de los fondos de los bancos comunales; y que no se han logrado generar las condiciones organizativas y económicas en la Cooperativa Agua Viva para sostener el equipo de promotoras después de finalizado del proyecto.

*Se ha logrado fortalecer la comunicación y la participación interna de las socias durante el proyecto, mediante un equipo de tres promotoras bilingües, enfrentando el reto de mantener esta dinámica en la etapa posterior.*

**INDICADOR 1.5:** Por efecto del trabajo de las promotoras de campo, al menos 10 socias de los grupos maya q'eqchi' más alejados pasan a tener representación en la cooperativa, consejos de desarrollo o en reuniones o foros.

El fortalecimiento de las dinámicas de comunicación y participación de los grupos maya q'eqchi' fue el énfasis principal de las promotoras. Por tal razón se priorizaron compañeras tuvieran como idioma materno el q'eqchi'. En el proceso se priorizó también la capacitación de las promotoras para enfrentar los retos del trabajo: i) Formación gerencial-administrativa (DED), Escuela de Formación Política (ASECSA), y iii) Empresarialidad, Cooperativismo y Empoderamiento de la Mujer (Cooperativa Agua Viva - La Otra Cooperativa).

La modalidad del trabajo comunitario combinó las visitas directas y la participación en programas radiales<sup>15</sup>, buscando espacios de asesoría, información y formación para

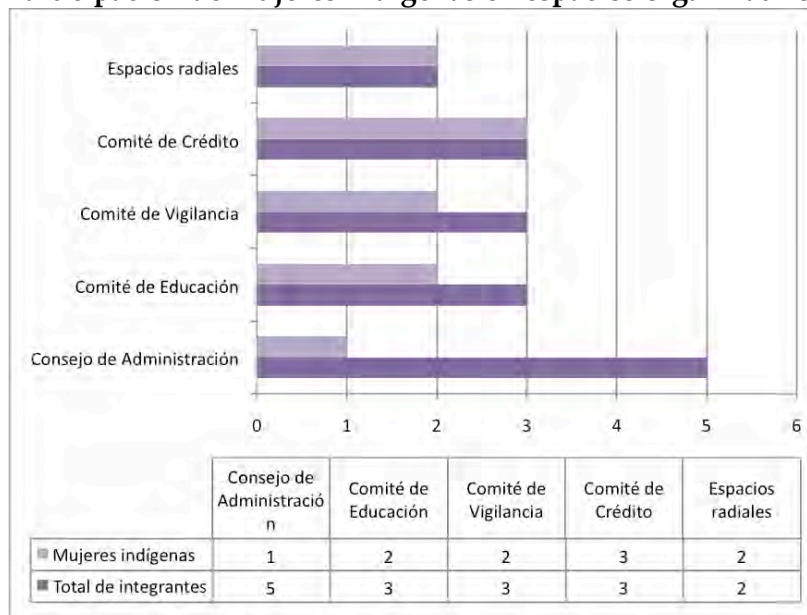
---

<sup>15</sup> En coordinación con la Red Departamental de Organizaciones de Mujeres, las promotoras participaron en la preparación y emisión de programas radiales en dos radios locales: i) Programa "La Hora de la Mujer" (Radio Ut'an Kaj, Poptún, Petén), ii) Programa "A toda voz" (Radio Uyuyuy, Sayaxché, Petén).

facilitar y animar la participación de las socias.

Hay que resaltar que el involucramiento de mujeres indígenas también implicó cambios importantes en el imaginario de las mujeres mestizas fundadoras de la cooperativa, construyendo, no sin obstáculos, relaciones interculturales en el seno de la organización.

### Participación de mujeres indígenas en espacios organizativos



En este marco resalta la participación de 10 mujeres en diversos espacios organizativos a lo interno y externo de la cooperativa. Ello representa avances importantes en relación a: i) el fortalecimiento de las capacidades humanas de las socias de la cooperativa, -especialmente a partir de la Formación Integral en Participación Ciudadana-, ii) el desafío de hacer frente a las dinámicas de la sociedad patriarcal y racista, iii) el desarrollo de habilidades de las compañeras indígenas en su participación en órganos de dirección y espacios organizativos externos.

*“Todas las mujeres están luchando así para que participemos todas, digamos que no estar diciendo que no vamos hacer nada, verdad como ahí no solo decir que solo los hombres pueden hacer y todo verdad, si no que ahí se está luchando, para que las mujeres se involucren más, en la capacitación...”<sup>16</sup>*

No obstante, la situación económica, -tanto de la cooperativa como de las mujeres a nivel individual-, dificulta la participación permanente de las compañeras, debido a los gastos que implica la distancia entre sus comunidades y la sede de la cooperativa. Asimismo, en muchos espacios públicos persiste la exclusión de las mujeres, y en especial indígenas: *“La misma familia no da la oportunidad de participar, que tiene que atender los hijos, el marido, y pues más también en que no sabe escribir, ni leer, o hablar verdad en otro idioma, entonces esa es la dificultad que tenemos más las mujeres que nos encerramos que no*

<sup>16</sup> Entrevista a Carmen Chún Bac, Vicepresidenta de Asociación Oxlajú No’j, San Lucas Aguacate, San Luis, Petén, 24 de junio de 2012



podemos...”<sup>17</sup>

“Ellas querían que a ley la dejaran de presidenta a una mujer de COCODE... [pero] vino el alcalde que teníamos que poner dos mujeres que sea ya como de último, como que cubriendo el puesto de dos mujeres, entonces ellas no aceptaron...”<sup>18</sup>

*El trabajo del equipo de promotoras, aunado a los procesos formativos impulsados a lo interno de la cooperativa, han contribuido directamente con el aumento en la representación de mujeres q’eqchi’ en espacios organizativos (interno y externos).*

**RESULTADO ESPERADO 2:**

**Se desarrollarán tres actividades comerciales (granja avícola, puestos de venta en mercados y ampliación de la tienda de consumo) para contribuir a la sostenibilidad financiera de la cooperativa.**

**INDICADOR 2.1:** Granja avícola funcionando de acuerdo a un Plan de Gestión y un Plan de Negocios definidos.

Para la implementación de la granja avícola se realizó un estudio de prefactibilidad en abril del año 2009, mientras el plan de negocios para esta actividad económica fue elaborado al final del periodo de vigencia del proyecto.

| ASPECTO                                | ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD   | PLAN DE NEGOCIO   | EJECUCIÓN 2010-2011                                       | EVOLUCIÓN 2012  |
|--|--|---|---|---|
| Número de galeras                      | 8  | 4   | 5   | 5   |
| Capacidad por galera                   | 300 pollos   | 1,000 pollos  | 770 pollos  | 1,000 pollos  |
| Número de levantes por año             | 40   | 20  | 19  | 28  |
| Estimación de libras producidas al año | 39,920   | 95,000  | 74,195  | 159,600   |
| Costos anuales de producción           | Q. 312,420.00  | Q. 330,349.60   | Q. 622,046.25   | Q. 1,037,920.00   |
| Ingresos anuales de ventas             | Q. 500,850.00  | Q. 926,250.00   | Q. 644,411.25   | Q. 1,097,938.00   |
| Mercado meta                           | municipios cercanos a Poptún, San Luis y Dolores   | Machaquilá y Poptún                                       | Machaquilá y Poptún                                       | Machaquilá y Poptún                                       |
| Puntos de venta                        | Venta directa en granja. Restaurante de la cooperativa. Mercado en Machaquilá. Revendedores. | Venta directa en granja. Mercado de Poptún. Revendedores. | Venta directa en granja. Mercado de Poptún. Revendedores. | Venta directa en granja. Mercado de Poptún. Revendedores. |

<sup>17</sup> Entrevista a Carmen Chún Bac, Vicepresidenta de Asociación Oxlajú No’j, San Lucas Aguacate, San Luis, Petén, 24 de junio de 2012

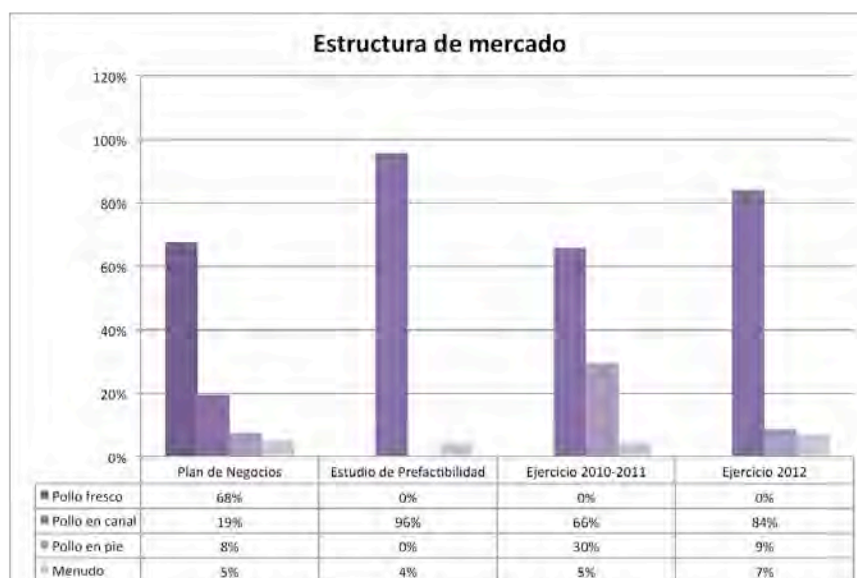
<sup>18</sup> Entrevista a María Silvia García, Cain, San Luis, 18 de junio de 2012.

Entre octubre de 2010 y noviembre de 2011, la Cooperativa Agua Viva logró impulsar 19 levantes en la granja avícola. Asimismo, la situación de la granja de pollos al momento de la evaluación [junio-julio de 2012] aporta nuevos elementos para valorar la evolución de esta iniciativa productiva. Estos datos, -obtenidos de las dos etapas de implementación-, constituyen la base comparativa con los estudios mencionados.

El estudio de prefactibilidad plantea el escenario de desarrollar un centro de producción, que provee *“carne de pollo amarillo, para su distribución y comercialización entero y/o en bandejas ya sea para pollos enteros o piezas de los mismos, tanto para el mayorista o revendedor como para el consumidor final, en la plaza del mercado y en el restaurante que la cooperativa está a punto de poner en funcionamiento en sus instalaciones de Machaquilá.”*<sup>19</sup>

El enfoque general del centro de producción se sostiene. No obstante, en lugar de comprar un terreno y construir nuevas instalaciones, se adquirió por un buen precio una infraestructura ya existente, cercana a las oficinas de Agua Viva y en funcionamiento. Se logró así un incremento en la capacidad productiva sin un incremento en la partida presupuestaria.

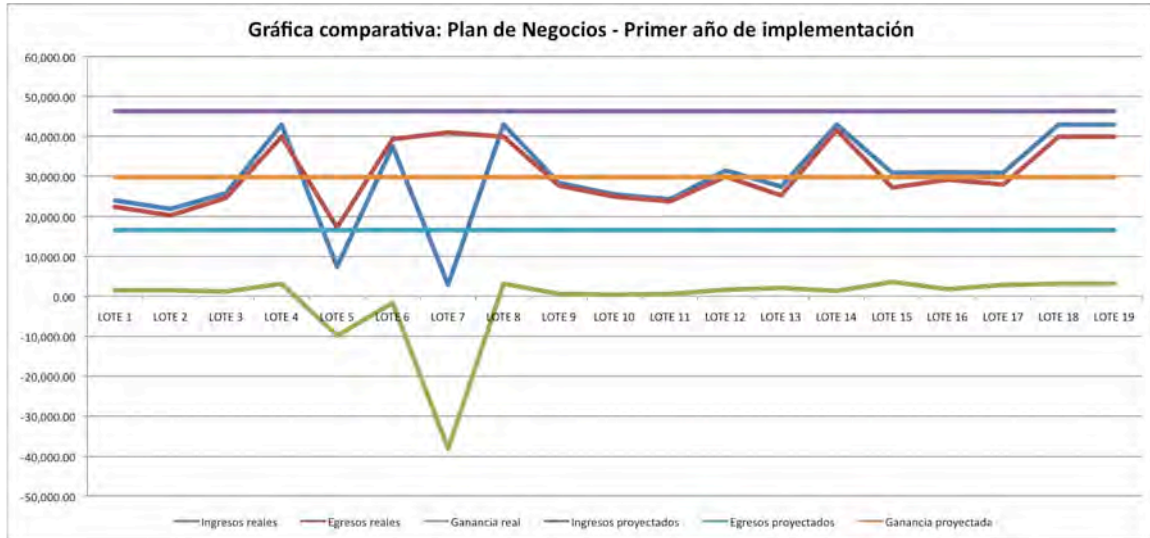
Asimismo, las condiciones del mercado sufren transformaciones: por un lado, el restaurante de la cooperativa deja de funcionar, y por otro lado, no se finaliza la construcción del mercado en Machaquilá por parte de la municipalidad de Poptún. Ante la ausencia de estos puntos de venta, la Cooperativa Agua Viva logra adquirir un puesto en el mercado en la cabecera municipal de Poptún y adecua su estrategia de mercadeo a partir del énfasis en la venta directa desde la granja y en el abastecimiento de revendedores de pollo en el área. La venta de pollo en canal va ganando en importancia (84% en el ejercicio 2012), y se acerca a lo planteado en el estudio de prefactibilidad.



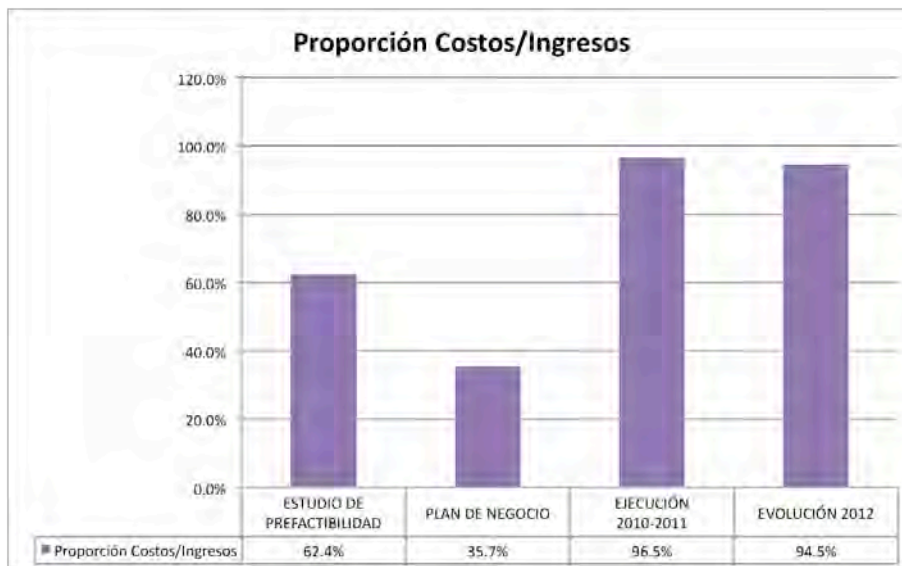
NOTA: En el Plan de Negocios se hace diferencia entre “pollo en fresco es el que se vende al menudeo o por libra”, y el “pollo en canal es el que se vende desplumado y completo.” En los otros análisis se utiliza solo la categoría de pollo en canal.

<sup>19</sup> Ing. Wilson Guzmán, Dr. Humberto Chiquín e Iván Bermejo; Granja avícola de pollo amarillo de engorde - Estudio de Prefactibilidad, 10 de abril de 2009.

En el plan de negocios, “la meta es realizar 20 levantes por año equivalentes a 20,000 pollos, aproximadamente 95,000 libras de pollo por año.”<sup>20</sup> La experiencia productiva 2010-2011 demuestra que no se ha podido explotar la capacidad de producción de la infraestructura. No obstante, el ejercicio permitió sentar las bases para estabilizar la producción.



En el año siguiente, se ha logrado aumentar la productividad de la granja, superando las metas establecidas en pollos por levante y cantidad de ciclos. Asimismo, se ha logrado estabilizar los canales de comercialización mediante ventas directas y el puesto en el mercado de Poptún.



<sup>20</sup> Ingeniero Carlos González y Licenciado Carlos Hernández; Plan de negocios – Cooperativa Agua Viva, Diciembre de 2011.

Sin duda, es importante puntualizar la disparidad que se observa entre los costos de producción proyectados y reales; situación que amerita una evaluación financiera y operativa a profundidad por parte de la cooperativa.

Por otra parte, se han establecido planes de manejo de la granja avícola para facilitar el éxito del levante. Estas guías abordan los trabajos y cuidados necesarios en las diferentes etapas (preparación, introducción y guía, engorde, destace y venta). En la observación in situ se ha podido constatar que el personal encargado de la granja conoce e implementa dichas medidas.

Asimismo, las recomendaciones formuladas en el Plan de Gestión Ambiental se han implementado en lo referente a desechos sólidos y desechos líquidos, y en menor medida en lo relacionado con los planes de emergencia y contingencia sugeridos.

*La granja avícola demuestra un funcionamiento satisfactorio en el marco de los planes de gestión y negocio, adecuando la implementación a las condiciones concretas existentes en el centro de producción y de cara al mercado. Es recomendable realizar un análisis financiero de los costos de operación, y adaptar las proyecciones de producción a los datos empíricos obtenidos durante el primer año de implementación.*

|  |
|--|
| <b>INDICADOR 2.2:</b> Se han creado al menos 10 puestos de trabajo dignos a tiempo completo o parcial. |
|--|

La evolución de los puestos de trabajo en la Cooperativa Agua Viva, responde en gran medida a la implementación de iniciativas productivas. Al inicio del proyecto trabajaron seis mujeres a tiempo completo en el restaurante, el vivero y la tienda, mientras la planta administrativa se componía por dos personas: una gerenta a tiempo completo y una asesoría contable externa parcial.

Durante la mayor parte del periodo de ejecución del proyecto se mantuvieron los seis puestos de trabajo de las iniciativas productivas, y se sumaron otros siete puestos en el marco de la granja avícola: asesoría técnica, presidenta de comité de comercialización, personal encargado de la granja, pilota y encargada de puesto de mercado son puestos a tiempo completo, mientras el destace se realiza por destaje<sup>21</sup> e involucra en promedio a 2 mujeres a tiempo parcial.

La planta administrativa fue integrada por los siguientes puestos a tiempo completo: gerenta, administradora, y coordinadora de proyecto. Además se contó con asesoría contable externa a tiempo parcial. Las 4 promotoras asumieron diversas tareas, pero una de las principales responsabilidades fue el seguimiento a los grupos de mujeres de los bancos comunitarios. En este sentido, durante el proyecto se mantuvieron tres puestos a tiempo completo de cara al programa de microcréditos.

---

<sup>21</sup> Se paga Q. 2.00 por pollo.

**Cuadro resumen de evolución de puestos de trabajo.**

| Iniciativa                          | Antes del proyecto | Durante el proyecto | Después del proyecto |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Gerencia y administración           | 2                  | 4                   | 2                    |
| Programa de microcréditos           | 0                  | 3                   | 0                    |
| Granja de pollo y puesto de mercado | 0                  | 7                   | 6                    |
| Restaurante                         | 3                  | 3                   | 0                    |
| Vivero                              | 2                  | 2                   | 0                    |
| Tienda                              | 1                  | 1                   | 1                    |
| <b>Total</b>                        | <b>8</b>           | <b>20</b>           | <b>9</b>             |

Después de la finalización del proyecto se pueden observar diversos cambios:

- El restaurante y el vivero dejaron de funcionar por falta de rentabilidad, y se perdieron 5 puestos de trabajo a tiempo completo.
- Se mantiene un puesto de trabajo a tiempo completo en la tienda de la cooperativa.
- En la granja avícola se mantienen seis puestos de trabajo, de los cuales dos se pueden considerar a tiempo completo (auxiliar de granja y encargada de puesto de mercado), mientras los demás puestos se deben considerar a tiempo parcial<sup>22</sup>: encargada de granja, pilota y 2 encargadas de destace.
- La planta administrativa se redujo a dos puestos: gerenta (tiempo completo) y asesoría contable externa (tiempo parcial).

En este marco se considera que durante el proyecto se han generado las condiciones para que la granja avícola se constituya en una iniciativa productiva importante para la cooperativa, aportando la mayor parte de los puestos de trabajo que se generan en las organizaciones.

En estas condiciones, el plan de negocios de la cooperativa plantea concentrar *“nuestros esfuerzos para especializarnos en administrar eficientemente la cartera de créditos... ejecutar un sistema programado y en serie de crianza, producción engorde y venta de pollo, así como establecer un adecuado sistema de comercialización de los derivados del pollo”* con la finalidad de generar mayores y mejores oportunidades de trabajo a lo interno de la cooperativa.

La planta administrativa se redujo considerablemente al finalizarse el proyecto, se recomienda *“incluir personal local (socias de las cooperativa) durante el proceso para dejar capacidades instaladas, [fortalecer] la coordinación entre el personal contratado y los cuadros directivos, e incluir un resultado concreto [en los proyectos] para fomentar el involucramiento de los cuadros directivos (capacitación, participación) en la administración del proyecto.”*<sup>23</sup>

***Al finalizar el proyecto, en la cooperativa se han generado 4 puestos de trabajo a tiempo completo y 5 a tiempo parcial, alcanzando un 90% de la meta planteada.***

<sup>22</sup> El reconocimiento monetario de los puestos de encargada de la grana y pilota no corresponden a tiempo completo, y el destace se mantiene organizado por destajo.

<sup>23</sup> Memoria del Taller de Evaluación, Machaquilá, Poptún, Petén, 20 de junio de 2012.

**INDICADOR 2.3:** Los ingresos netos percibidos por las diferentes actividades comerciales impulsadas por el proyecto contribuyen al menos a cubrir el 50% de la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

El balance general de la sostenibilidad financiera de la Cooperativa Agua Viva, a partir de la situación de las iniciativas productivas al momento de la evaluación del proyecto, visualiza ingresos en un año que ascienden a Q. 1,294,931.93. Por su lado, los gastos proyectados de las iniciativas productivas suman un total de Q. 1,129,120.00. De este ejercicio, el saldo positivo del ejercicio es de Q. 165,811; mientras los gastos administrativos se proyectan en Q. 122,063.01. La cooperativa contará con un saldo neto anual de Q. 43,748.91. El balance general sostenibilidad establece que los ingresos corrientes de la cooperativa logran cubrir en un 100% los egresos proyectados para lograr un funcionamiento óptimo en las condiciones del momento, dejando un saldo positivo que permite contribuir al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera.

| <b>PROYECCIÓN FINANCIERA (1 AÑO)</b> | <b>Balance anual (Q.)</b> |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Total de ingresos proyectados        | 1,294,931.93              |
| Total de gastos productivos          | 1,129,120.00              |
| <b>Saldo bruto</b>                   | <b>165,811.93</b>         |
| Gastos administrativos               | 122,063.01                |
| <b>Saldo neto</b>                    | <b>43,748.91</b>          |

(Fuentes: ver memoria de cálculo)

El proyecto contribuyó, a través de la elaboración del plan de negocio, a visualizar y priorizar los esfuerzos y estrategias de cara al fortalecimiento continuo de la sostenibilidad financiera de la Cooperativa Agua Viva<sup>24</sup>:

1. *Agregación de valor a los proyectos productivos que contribuyan al incremento de los ingresos de nuestras asociadas, así como, al incremento de los ingresos de la cooperativa.*
2. *Especialización en la crianza, engorde y comercialización de pollo, administración de la tienda miscelánea y administración eficiente del programa de crédito.*
3. *Gestión de recursos necesarios para realizar nuestras actividades productivas, de comercialización y administración de créditos.*
4. *Consolidación del sistema operativo, administrativo y gerencial de la cooperativa.*
5. *Sistematización y automatización de los sistemas administrativo, contable y financiero.*
6. *Ejecución de un programa de capacitación para el personal administrativo, técnico, así como para cuadros directivos de la cooperativa.*

La inversión necesaria para impulsar las estrategias recomendadas en el plan de negocio comprende asistencia técnica y asesorías (Q. 30,000.00), capacitación (Q. 77,400.00), y capital de trabajo (Q. 175,000.00).

<sup>24</sup> Ingeniero Carlos González y Licenciado Carlos Hernández; Plan de negocios – Cooperativa Agua Viva, Diciembre de 2011.

|   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Inversión estratégica (según Plan de Negocios)</b> |                   |                   |
| Asistencia técnica y asesoría                         | 30,000.00         |                   |
| Capacitación  | 77,400.00         |                   |
| Capital de trabajo                                    | 175,000.00        |                   |
| <b>Meta de inversión</b>                              | <b>282,400.00</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Contribución de saldo neto                            | 43,748.91         | 15.5%             |
| Meta de gestión externa                               | 238,651.089       | 84.5%             |

(Fuentes: ver memoria de cálculo)

La capacidad de contribución de la cooperativa, -a partir de los proyectos productivos propios-, asciende a un 15.5% del total de la meta de inversión estratégica. La cooperativa tiene el reto de gestionar el resto de recursos con fuentes externas.

*La Cooperativa Agua Viva ha alcanzado su sostenibilidad financiera global a partir de tres iniciativas económicas apoyadas por el proyecto. La capacidad de reinversión de ingresos netos de cara a la consolidación financiera, alcanza un 15.5%, quedando en casi un 35% por debajo de la meta planteada (50%).*

**INDICADOR 2.4:** Relacionado con la otra/s iniciativas empresariales.

La formulación del indicador deja apertura a la valoración de acciones para la consolidación de iniciativas económicas existentes en la Cooperativa Agua Viva. Ante el cierre del restaurante y del vivero, se optó por una inversión económica que fortalezca la tienda de productos básicos.

Se amplió la oferta de la tienda con productos plásticos diversos, correspondiendo a una demanda concreta en el área. No obstante, dicha inversión no ha resignificado de manera notable los resultados económicos de la tienda.

*El fortalecimiento de otras iniciativas empresariales de la cooperativa se impulsó mediante la ampliación de la tienda. El impacto económico de esta inversión no ha demostrado un impacto significativo en los resultados financieros de la Cooperativa Agua Viva.*

**INDICADOR 2.5:** Estudio de Mercado para 3 nuevas líneas de producción y comercialización rentables.

*“La Cooperativa de Mujeres Agua Viva, R. L., contrató los servicios de consultoría para la Elaboración de Plan de Negocios, Campaña Publicitaria y Marca Agua Viva”, y al realizarse las primeras actividades del proceso, se pudo “observar que más que tener un Plan de Negocios, la Cooperativa necesita apoyo básico para la construcción de una estructura administrativa y gerencial, la que posteriormente podrá dar el sustento para el enfoque empresarial y dentro de este enfoque empresarial, enganchar el Plan de Negocios ...por lo que nuestra propuesta de reenfoque consiste en fortalecer el área administrativo-contable para luego formular el Plan de Negocios*



*pero sin llegar a desarrollar el Plan de Marketing y Desarrollo de Marca Agua Viva, actividades que quedarían para una futura acción a contratar por parte de la Cooperativa.”<sup>25</sup>*

Los productos de esta consultoría se componen de:

- Informe Situación Actual del Programa de Créditos Cooperativa Agua Viva
- Escenario Ideal para la Administración del Programa de Crédito.
- Plan de negocios – Cooperativa Agua Viva.
- Manual de Procedimientos Administrativo-Contable.
- Plan de Acción para Recuperación de la Cartera de Crédito.

El proceso contribuyó con la sistematización y el análisis de la situación financiera, especialmente del programa de microcréditos, de la tienda de la cooperativa y de la granja avícola, proponiendo estrategias, medidas y acciones concretas para fortalecer la cooperativa en lo organizativo, administrativo y financiero, dando pie a un plan de negocios.

*La reorientación de la consultoría generó las condiciones para el fortalecimiento de la cooperativa, sentando las bases para emprender un proceso posterior de cara al estudio de mercado y un plan de marketing para los productos locales.*

|   |
|---|
| <b>INDICADOR 2.6:</b> Realizada campaña de promoción de marca de Agua Viva a nivel Petén. |
|---|

En el marco de la reorientación de las actividades asociadas al indicador 2.5 de este proyecto, la prioridad de la campaña de promoción de la marca Agua Viva disminuyó.

*“Recomendamos que en lugar de elaborar el Plan de Marketing y Desarrollo de Marca, se apoye a la Cooperativa a mejorar y fortalecer... las bases administrativas, contables, gerenciales y empresariales [...], que desde nuestra experiencia aún no existen.”<sup>26</sup>*

En el marco de estas recomendaciones y priorizando la propia localidad, se colocaron mantas y rótulos para la promoción de los productos de la cooperativa. A nivel departamental se utilizaron los espacios radiales en los cuales participaron dos promotoras para posicionar la cooperativa como referente en lo productivo y como espacio de mujeres.

*La implementación de la campaña se alineó a las reorientaciones del estudio de mercado, quedando el desarrollo de la marca Agua Viva en un segundo plano en este momento. Mediante las actividades desarrolladas, la cooperativa logró fortalecerse localmente, e iniciarse en espacios de medios en el plano departamental.*

---

<sup>25</sup> Carlos González y Carlos Hernández; Informe de Diagnóstico y Propuesta de Nuevo Enfoque de la Consultoría - Cooperativa de Mujeres “Agua Viva R. L.”, Aldea Machaquilá, Poptún, Petén.

<sup>26</sup> Carlos González y Carlos Hernández; Informe de Diagnóstico y Propuesta de Nuevo Enfoque de la Consultoría - Cooperativa de Mujeres “Agua Viva R. L.”, Aldea Machaquilá, Poptún, Petén.

**INDICADOR 2.7:** Programa de Crédito diseñado para socias de menos recursos beneficia al menos a 300 socias en el margen de ejecución del proyecto con un índice de morosidad inferior al 2%.

El programa de créditos se implementó en dos ciclos. En el primer ciclo se otorgó la totalidad del fondo del proyecto a 9 bancos comunales en tres municipios, beneficiando a 155 socias de la Cooperativa Agua Viva.

#### PRIMER CICLO

| No. | Comunidad          | Municipio | Nombre banco               | Socias     | Monto recibido(Q)  |
|-----|--------------------|-----------|----------------------------|------------|--------------------|
| 1   | Caín               | San Luis  | Las Flores                 | 20         | 20,000.00          |
| 2   | San Lucas Aguacate | San Luis  | Las Estrellas              | 20         | 20,000.00          |
| 3   | Barrio Tikajal     | San Luis  | Las Rosas                  | 20         | 20,000.00          |
| 4   | Centro Maya        | Dolores   | Arcoiris                   | 13         | 13,000.00          |
| 5   | Monte Los Olivos   | Poptún    | Las Montañas               | 20         | 20,000.00          |
| 6   | Sacul Arriba       | Dolores   | Las Mayas                  | 14         | 14,000.00          |
| 7   | Poité Centro       | Poptún    | Qana Itzam                 | 20         | 20,000.00          |
| 8   | Poité Centro_2     | Poptún    | Ratzum Kiché               | 14         | 14,000.00          |
| 9   | Mameyal            | Poptún    | Las Maravillas             | 14         | 14,000.00          |
|     |                    |           | <b>Total Beneficiarias</b> | <b>155</b> | <b>Q155,000.00</b> |

En el segundo ciclo se integraron 4 bancos comunales de dos municipios, beneficiando a 63 socias. El número reducido de créditos otorgados en este ciclo se debe a: i) la decisión del Consejo de Administración de la cooperativa de no otorgar préstamos mientras se logra un ordenamiento administrativo del programa en su conjunto<sup>27</sup>, y ii) el nivel de morosidad que se venía acumulando en el fondo.

#### SEGUNDO CICLO

| No. | Comunidad         | Municipio | Nombre banco               | Socias    | Monto recibido(Q) |
|-----|-------------------|-----------|----------------------------|-----------|-------------------|
| 1   | Melchor de Mencos | Melchor   | Yun-Kaax                   | 20        | 20,000.00         |
| 2   | Melchor de Mencos | Melchor   | Yun-Kaax 2                 | 20        | 20,000.00         |
| 3   | Santa Cruz        | Poptún    | Las Flores                 | 11        | 5,500.00          |
| 4   | Canchacan         | Poptún    | Nuevo Progreso             | 12        | 6,000.00          |
|     |                   |           | <b>Total Beneficiarias</b> | <b>63</b> | <b>Q51,500.00</b> |

En total se otorgaron préstamos a 218 mujeres de 13 bancos comunales en 12 comunidades diferentes de cuatro municipios del departamento de Petén, desembolsando un total de Q. 206,500.00.

En el municipio de Poptún se beneficiaron 91 socias y en San Luis un total de 60 mujeres; mientras en los municipios de Melchor de Mencos y Dolores, se otorgaron a 40 y 27

<sup>27</sup> El programa de microcréditos se compone por tres fondos constitutivos: a) Fideicomiso Fideixq, b) Global Humanitaria, y c) ICID-AECID.

socias, respectivamente.

### RESUMEN GLOBAL

| Municipio         | Cantidad de bancos | Cantidad de socias | Monto recibido (Q) |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Poptún            | 6                  | 91                 | 79,500.00          |
| San Luis          | 3                  | 60                 | 60,000.00          |
| Dolores           | 2                  | 27                 | 27,000.00          |
| Melchor de Mencos | 2                  | 40                 | 40,000.00          |
| <b>Total</b>      | <b>13</b>          | <b>218</b>         | <b>Q206,500.00</b> |

*“La mora general para este fondo es de 38.05%, la cual como se ha dicho anteriormente, para este tipo de tecnología crediticia, es demasiado alta... dos de los municipios (San Luis y Dolores) son lo que manifiestan mora de 51.57% y 100% respectivamente, la cual es muy alta. Dos de los municipios (Poptún y Melchor de Mencos), muestran que sus bancos comunales tienen sus créditos vigentes y por lo tanto la mora es de 0%... [el] tiempo de atraso que reporta la cartera de bancos comunales, la misma está en el rango de las categorías B y C en donde el riesgo se cataloga de superior al normal tendiendo a riesgo alto.”<sup>28</sup>*

### Calificación de la cartera de microcréditos.

| Categoría   | Descripción                          | Calificación                           |
|-------------|--------------------------------------|--|
| Categoría A | Al día o con mora no mayor de 5 días | Riesgo normal                          |
| Categoría B | Entre 6 y 30 días de atraso          | Riesgo aceptable, superior a lo normal |
| Categoría C | Entre 31 y 55 días de atraso         | Riesgo alto                            |
| Categoría D | Entre 56 y 75 días de atraso         | Riesgo significativo de incobrabilidad |
| Categoría E | Entre 76 y 90 días de atraso         | Incobrabilidad                         |
| Categoría F | Más de 90 días de atraso             | Incobrabilidad total                   |

Ante esta realidad, es importante que la Cooperativa Agua Viva profundice en relación a medidas correctivas para la recuperación de las carteras de crédito. Al mismo tiempo es fundamental, valorar que “las mujeres se han hecho acreedoras de una confianza, porque a muchos grupos no se les da..., pero en el caso de éste grupos de mujeres sí ha tomado mucho auge, la participación de las mujeres.”<sup>29</sup> En efecto, las mujeres se encuentran en condiciones de exclusión en la vida económica, imponiendo obstáculos estructurales y/o cotidianos que influyen en la dinámica de la morosidad. Desde este punto de vista, las mujeres indígenas han realizado en su mayoría un esfuerzo importante en el campo del empoderamiento económico.

El trabajo de campo permitió realizar un sondeo que ejemplifica la diversidad de casos y dificultades. Es pertinente plantearse desde la Cooperativa Agua Viva la

<sup>28</sup> Carlos González y Carlos Hernández, Informe Situación Actual del Programa de Créditos Cooperativa Agua Viva; Poptún, Petén, Noviembre 2011.

<sup>29</sup> Mynor Méndez, MAGA, Poptún, Petén, 20 de Junio de 2012.

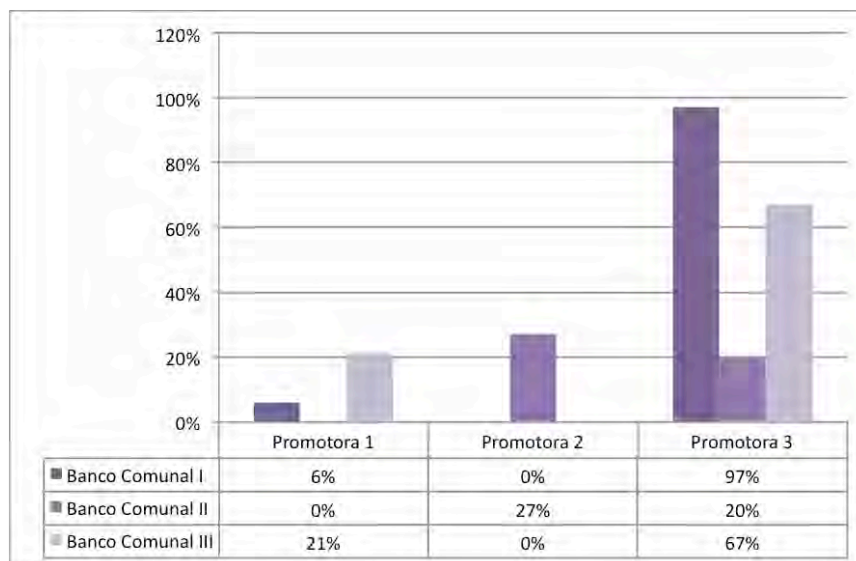
conceptualización de medidas de mitigación de riesgos externos que pueden influir negativamente en el desarrollo de las iniciativas económicas de las mujeres.

**Ejemplos observados en el trabajo de campo en las comunidades:**

| Comunidad          | Municipio | Número de socias de Agua Viva | Número de Mujeres Beneficiarias | Fondo Manejado individual | Morosidad | Observaciones   |
|--------------------|-----------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------|---|
| Mabilá             | Poptún    | 24                            | 14                              | Q1,000.00                 | 0         | Todas las socias lograron pagar el préstamo.  |
| Cañ                | San Luis  | 20                            | 20                              | Q1,000.00                 | 1         | Tuvieron un primer ciclo de crédito de Q1500 con fondos del Fideicomiso Fideixq, en el que las 20 invirtieron en maíz y las 20 cancelaron. El segundo ciclo para este grupo fue con el fondo rotatorio del proyecto, y la mujer que no canceló su crédito ya no vive en la comunidad. |
| San Lucas Aguacate | San Luis  | 26                            | 20                              | Q1,000.00                 | 0         | A una compañera le mataron sus cerdos, sin embargo canceló el crédito   |
| Poité Centro       | San Luis  | 39                            | 14                              | Q1,000.00                 | 3         | De las mujeres que no cancelaron: 1 falleció, 1 enviudó y 1 perdió la cosecha de maíz: una parte se la comieron los animales y el resto la plaga y helada   |

El trabajo organizativo y el acompañamiento/asesoría también influyó en la dinámica de los bancos comunales. Cada promotora acompañó en el primer ciclo a tres grupos comunales, y la comparación de los niveles de morosidad de los tres bancos asesorados por las distintas promotoras, demuestra una disparidad importante en el caso de la "Promotora 3" (ver siguiente gráfica).

En este marco, se ha observado la importancia de: i) poner énfasis en la comunicación clara de las condiciones organizativas y económicas de los créditos al inicio; y ii) diseñar una estrategia de "democracia económica", involucrando a los grupos de mujeres en el (auto)control de las carteras de crédito y fomentando la corresponsabilidad.



Además, en la cooperativa se están encaminando discusiones y soluciones en el marco del Plan de Acción para la Recuperación de la Cartera de Créditos, que incluye<sup>30</sup>:

- Analizar con detenimiento el Informe sobre la situación actual del Programa de Crédito
- Formular la Estrategia de Recuperación de Cartera
- Elaboración de Instrumentos Legales para recuperación de Cartera
- Elaboración de un Sistema Sencillo para el Control de los Pagos
- Seguimiento al Fideicomiso Fideixq en BANRURAL

| Concepto                | Meta           | Alcance real | Alcance porcentual |
|-------------------------|----------------|--------------|--------------------|
| Número de beneficiarias | 300            | 218          | 73%                |
| Morosidad               | 2% (6 mujeres) | 84 mujeres   | 38.5%              |

*En general, la meta de socias beneficiadas con créditos se ha cumplido en un 73%, y el nivel de morosidad es catorce veces más alto que la meta planteada.*

### RESULTADO ESPERADO 3:

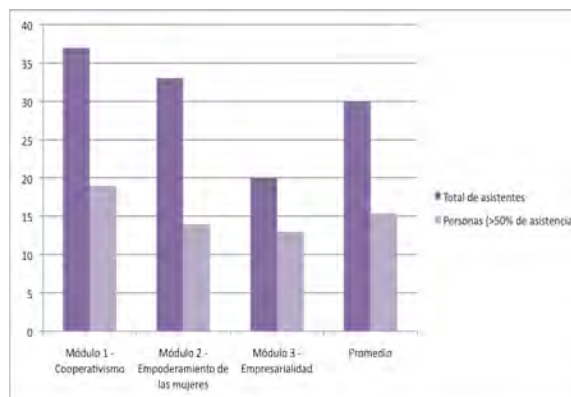
**Personal laboral, Órgano de Dirección, Promotoras de Campo y Representantes capacitadas y motivadas para participar e impulsar la Cooperativa interna y externamente.**

**INDICADOR 3.1:** Realización de tres bloques de formación denominados Empresarialidad, Cooperativismo y Empoderamiento de la Mujer, con la participación de al menos 20 socias de la cooperativa.

<sup>30</sup> Carlos González y Carlos Hernández, Plan de Acción para la Recuperación de la Cartera de Créditos; Poptún, Petén, Noviembre 2011.

El programa de formación integral "se desarrolló entre noviembre 2010 y septiembre 2011, a partir de tres módulos temáticos:

Cooperativismo, Empoderamiento de las Mujeres y Empresarialidad. El objetivo de este proceso es promover una participación activa y protagónica de las mujeres formadas, tanto dentro de la organización como en espacios de coordinación y toma de decisiones a nivel comunitario, regional y departamental."<sup>31</sup>



### Estadística de asistencia

| Módulo de formación                      | Total de asistentes | Personas (>50% de asistencia) |
|--|---------------------|-------------------------------|
| Módulo 1 - Cooperativismo                | 37                  | 19                            |
| Módulo 2 - Empoderamiento de las mujeres | 33                  | 14                            |
| Módulo 3 - Empresarialidad               | 20                  | 13                            |
| <b>Promedio</b>                          | <b>30</b>           | <b>15</b>                     |
| <b>Promedio general</b>                  | <b>22.5</b>         |                               |

Cada uno de los tres módulos se compone por 5 talleres, haciendo un total de 15 talleres que se implementaron con un grupo de socias que fueron convocadas por el Consejo de Administración. La selección de las compañeras se orientó hacia la formación de lideresas en las comunidades (especialmente las más alejadas y con población q'eqchi').

Al primer módulo asistió un total de 37 personas, de las cuales 19 participaron en al menos 3 talleres (>50% de asistencia). El número de asistentes se redujo durante el proceso, conformándose un núcleo de 30 mujeres (en promedio), de las cuales 15 asistieron a más de la mitad de las actividades.

Valoraciones:

- El proceso formativo fue facilitado por personal de La Otra Cooperativa, quienes conocen la realidad del departamento y tienen experiencia temática y práctica sobre cooperativismo y empresarialidad.
- Las actividades formativas fueron impartidas por mujeres (con excepción del tema tributario), quienes tienen una amplia formación en temas de equidad de género y empoderamiento de mujeres.
- Las actividades formativas se impulsaron de manera participativa, y tomando en cuenta las características del grupo de mujeres, se desarrollaron en dos idiomas: q'eqchi' y español.
- Pese a algunas limitaciones organizativas y de infraestructura, la Cooperativa Agua Viva garantizó condiciones satisfactorias para el desarrollo de las actividades, aprovechando la infraestructura propia en Machaquilá.

<sup>31</sup> La Otra Cooperativa, Proceso de Formación en Participación Ciudadana – Sistematización, Petén, Guatemala, Octubre de 2011

- Se plantea el reto de elaborar material bilingüe para su utilización en futuros procesos formativos con socias de la cooperativa.

*En referencia a la meta del indicador, se puede afirmar que la participación en el proceso fue de 22.5 (en promedio general)<sup>32</sup>. La formación se organizó en 15 talleres en relación a la temática central de los módulos de Empresarialidad, Cooperativismo y Empoderamiento de la Mujer.*

**INDICADOR 3.2:** Realización de análisis internos de las socias sobre los temas tratados a lo largo del Programa de Formación Integral para evaluar de qué modo podría incorporarse en la actual planificación estratégica.

Entre mayo y octubre de 2011, de manera paralela al programa de formación integral, se desarrolló un proceso de actualización de la planificación estratégica de la Cooperativa Agua Viva, que contó con el apoyo logístico y de facilitación por parte de la Red Departamental de Organizaciones de Mujeres.

En este proceso participaron miembros de los órganos de dirección, incluyendo socias que participaron de manera directa en las formaciones. De esta forma, y a partir de las memorias de los talleres e informes de actividades, se generó un espacio de análisis interno con la participación de al menos 20 socias activas (incluyendo las promotoras).

La modalidad de impulsar un proceso interno de formación y discusión es una *“ayuda para ella [promotora] porque digamos que se vio muchas cosas como en caso de llevar el control del negocio, verdad, y entonces eso es lo que le ha apoyado bastante también, como también participar en otras actividades, involucrarse en otras responsabilidades”*.<sup>33</sup>

Valoraciones y elementos claves en la actualización de la planificación estratégica:

- La formación y discusión colectiva permitió identificar algunas debilidades en la estructuración del trabajo, por ejemplo, en la definición de los ejes de trabajo de la cooperativa en la necesidad de repensar la formación política, la coordinación de los órganos de dirección y la estructuración del trabajo comunitario, entre otras.
- La importancia de impulsar ajustes a la estructura organizativa y reflexión sobre la relación existente entre el plan estratégico y estructura/cargos de la propia organización, planteándose el reto de lograr el involucramiento activo de las socias y fomentar sus potencialidades.
- El énfasis del plan estratégico de la Cooperativa Agua Viva consistió en la construcción de sujetas económicas, y la discusión colectiva permitió visualizar la importancia de abordar los derechos de las mujeres desde un punto de vista más amplio.
- El proceso interno también permitió cuestionar de manera autocrítica la

---

<sup>32</sup> Tomando en cuenta las dificultades de las mujeres para participar en espacios públicos, así como la imposición de un Estado de Sitio en la región durante la ejecución del proceso, se logró un resultado satisfactorio

<sup>33</sup> Entrevista Margarita Yaxcal, San Lucas Aguacate, San Luis, Petén (24/06/2012)



concentración de los cargos de dirección de la cooperativa en socias de la aldea Machaquilá. Se promovió de manera activa el involucramiento de compañeras indígenas y de comunidades alejadas en la conducción de la cooperativa

*A lo interno de la cooperativa se han promovido espacios colectivos, con una amplia participación de socias mestizas e indígenas, para formar y capacitar a socias, al mismo tiempo que se impulsó una reflexión autocrítica sobre el futuro organizativo de la Cooperativa Agua Viva, plasmado en una actualización de la planificación estratégica.*

|  |
|--|
| <b>INDICADOR 3.3:</b> Participación en al menos dos (2) nuevos espacios de toma de decisión y coordinación a nivel local/nacional/internacional. |
|--|

La Cooperativa Agua Viva ha logrado impulsar la participación organizada en distintos niveles:

**Consejos Comunitarios de Desarrollo – COCODE:**

Las actividades de formación y el trabajo comunitario de las promotoras ha promovido la participación activa de socias en los espacios comunitarios que actúan como referentes ante las municipalidades y el Sistema de Consejos de Desarrollo.

*“Muchas de sus socias conforme la participación en los eventos de la cooperativa han perdido el temor de expresar su opinión sobre diversos temas de discusión en espacio de discusión cuando antes sólo llegaban de oyentes para luego informar a los esposos del asunto de la reunión comunitaria, por lo que existe mayor visualización de la mujer a nivel comunitario cuando regularmente no se nota su participación en la misma.” (Gladys Paz, Coordinadora de Global Humanitaria, Poptún, Petén, 6 de julio de 2012).*

**Mesa de Tierra (MANMUNISURP):**

Este espacio de la Mancomunidad de Municipalidades del Sur de Petén, se relaciona a proyectos productivos y legalizaciones de tierra, y ha sido importante en las gestiones de la cooperativa a nivel local.

**Consejo Nacional de la Mujer Cooperativista**

Es un espacio importante para el cooperativismo guatemalteco, y especialmente para las mujeres cooperativistas, en el cual se buscan reformas legales e institucionales para promover la inclusión de las mujeres, se promueven procesos de formación y asesorías, y se promueve la autonomía de las mujeres cooperativistas.

**Red Departamental de Organizaciones de Mujeres**

La red se conforma por la Asociación Nacional de Mujeres Guatemaltecas Ixmucané, Asociación de Mujeres de Petén IXQIK, grupo de Mujeres Dejando Huella y la cooperativa, quienes han articulado un espacio importante de cara a las reivindicaciones de las mujeres en el departamento de Petén. Las estrategias de la red enfatizan en la construcción y reconocimiento de las mujeres como sujeto político, fomentando procesos de formación, articulación e incidencia.

### **Consejo Departamental de Desarrollo - CODEDE**

La Cooperativa Agua Viva, a través de la Red Departamental de Organizaciones de Mujeres, participó en las elecciones anuales de las representantes de las organizaciones de mujeres ante el CODEDE. En los años que comprenden el periodo de ejecución del proyecto, se logró la participación como titular de una compañera de la red, abriendo un espacio importante de incidencia en el departamento.

*Sin duda, a todo nivel, las mujeres encuentran obstáculos para su participación, pero la Cooperativa Agua Viva ha logrado abrir lugar en cinco espacios a nivel local, departamental y nacional, fortaleciendo su posicionamiento como organización de mujeres e incidiendo en políticas públicas en defensa de los derechos de las mujeres.*

|   |
|---|
| <p><b>INDICADOR 3.4:</b> Se reciben solicitudes de ingreso en la cooperativa de grupos de mujeres de las menos dos (2) municipios de Petén donde actualmente no hay representación.</p> |
|---|

La estrategia de ampliación de la base social de la cooperativa se ha asociado principalmente al programa de microcréditos, como una forma concreta para incentivar la organización y participación de las mujeres. En el primer ciclo de créditos se beneficiaron grupos de mujeres de tres municipios del departamento, proyectando el ingreso de nuevos grupos de mujeres para el segundo ciclo del programa.

No obstante, los obstáculos planteados anteriormente limitaron el alcance del programa en el segundo ciclo, y por ende también la posibilidad de asociar a más mujeres en la cooperativa. El Consejo de Administración priorizó la atención a las socias actuales y la consolidación organizativa y administrativa de la cooperativa, y no dio trámite a las solicitudes de ingreso de grupos de mujeres del municipio de La Libertad.

*Se han recibido solicitudes de grupos de mujeres de un municipio, alcanzando el 50% en relación a la meta planteada en el indicador. Estas propuestas de nuevos ingresos no se han priorizado en este momento, ante la importancia de consolidar las bases actuales de la cooperativa.*

### 4.1.2 Coste con relación a Resultados obtenidos

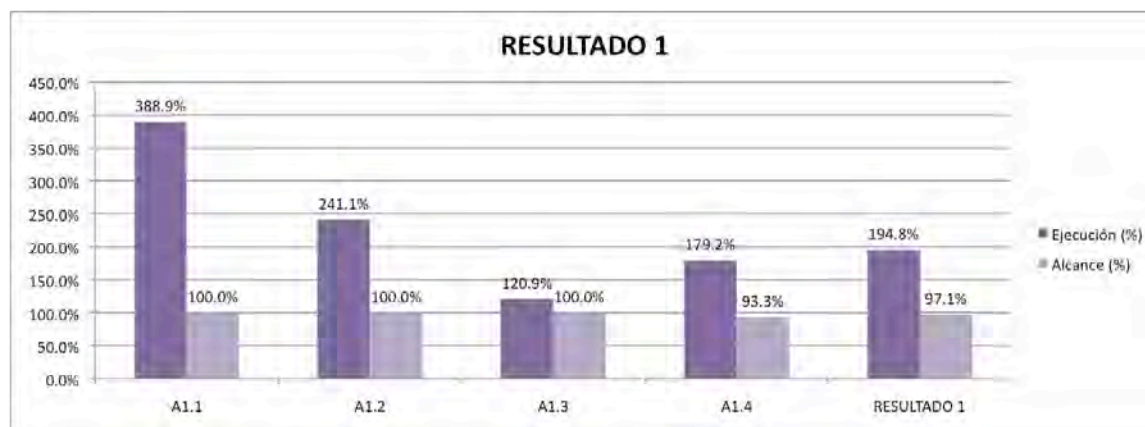
#### ANÁLISIS RESULTADO ESPERADO 1:

*Cooperativa fortalecida en las capacidades gerenciales y administrativas de la oficina central y la Red de Promotoras de Campo.*

| Act. | Valoración   |
|------|--|
| A1.1 | El resultado inicialmente planteado se ha alcanzado en un 100%, mediante el ajuste oportuno de presupuestos del proyecto, ante las dificultades no previsibles que surgieron con ACREVI. El incremento presupuestario es de un 389%.   |
| A1.2 | Se ha logrado la elaboración de los documentos referenciales en un 100%, aunque sigue pendiente su aprobación por la cooperativa y su implementación efectiva.   |
| A1.3 | Se ha cumplido en un 100% con el asesoramiento de las socias y el fortalecimiento de la comunicación interna, con una promotora menos de las planteadas inicialmente. Para garantizar el trabajo y la movilización de las promotoras, el gasto superó en un 21% lo presupuestado.            |
| A1.4 | Se ha cumplido en un 100% con los informes y la coordinación del proyecto. La actualización del Plan Estratégico, para lo cual se contó con el apoyo extraordinario de la Red Departamental de Organizaciones de Mujeres, está pendiente de su aprobación, y se valora en un 80% su alcance. |

En términos globales, el grado de alcance de este resultado es de un 97.1%, como se refleja en la siguiente gráfica:

Todas las actividades del resultado demuestran un incremento en su ejecución financiera, derivado de transferencias autorizadas en el marco del proyecto. Tanto el trabajo de las promotoras, como las actividades que se refieren a administración y coordinación (incluyendo las medidas del fortalecimiento), han requerido de mayor inversión para responder a las necesidades definitivas del fortalecimiento de las capacidades gerenciales y administrativas de la oficina central y la Red de Promotoras de Campo.



De esta forma, prácticamente con el doble de inversión se pudo alcanzar las metas planteadas.

|                    | Ejecución (%) | Alcance (%)  |
|--------------------|---------------|--------------|
| A1.1               | 388.9%        | 100.0%       |
| A1.2               | 241.1%        | 100.0%       |
| A1.3               | 120.9%        | 100.0%       |
| A1.4               | 179.2%        | 93.3%        |
| <b>RESULTADO 1</b> | <b>194.8%</b> | <b>97.1%</b> |

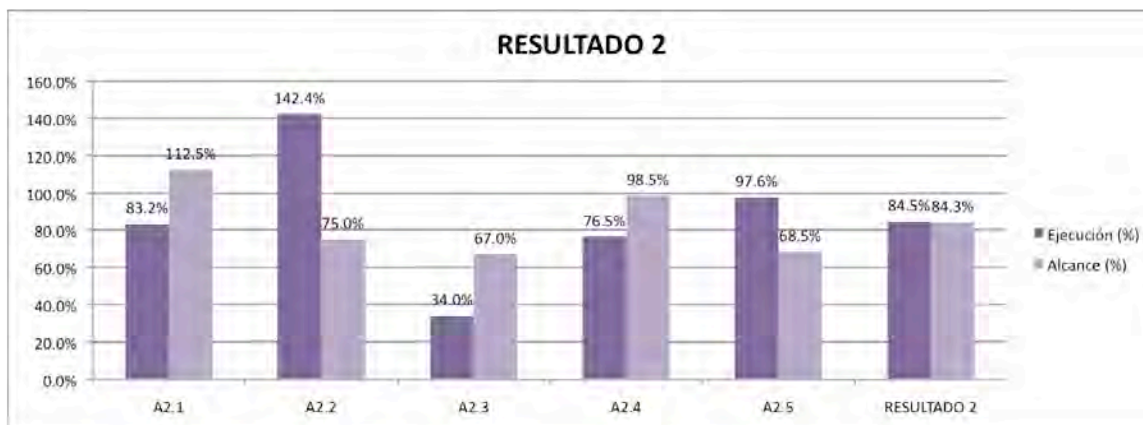
### ANÁLISIS RESULTADO ESPERADO 2:

Se desarrollarán tres actividades comerciales (granja avícola, puestos de venta en mercados y ampliación de la tienda de consumo) para contribuir a la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

#### Valoración

- A2.1 La capacidad productiva de la granja supera en un 25% lo proyectado en el proyecto, y demuestra un funcionamiento satisfactorio en el marco de los planes de gestión y negocio, adecuando la implementación a las condiciones concretas existentes en el centro de producción y de cara al mercado.
- A2.2 Se logró adecuar la estrategia de comercialización a las condiciones concretas de la localidad, al mismo tiempo que se ha reorientado también la estrategia de posicionamiento de la marca de Agua Viva, priorizando la consolidación de las condiciones organizativas y administrativas de la cooperativa de cara a las iniciativas productivas y de comercialización.
- A2.3 El nivel de inversión se redujo a un 34%, fortaleciendo la iniciativa productiva de la tienda en un marco reducido de lo previsto.
- A2.4 La Cooperativa Agua Viva ha alcanzado un 97% en su sostenibilidad financiera global a partir de tres iniciativas económicas apoyadas por el proyecto. No obstante, no tiene la capacidad para una reinversión de ingresos netos de cara a la consolidación financiera. Se sentaron las bases para el fortalecimiento administrativo y financiero de la cooperativa.
- A2.5 En general, la meta de socias beneficiadas con créditos se ha cumplido en un 73%, y el nivel de morosidad es catorce veces más alto que lo planteado.

En términos globales, el grado de alcance de este resultado es de un 84.3%, como se refleja en la siguiente gráfica:



En este resultado resalta positivamente la granja de pollos, que alcanzó con un 83.2% de inversión un resultado superior al planteado inicialmente. Lo referente a las estrategias de comercialización, marketing y promoción se ha observado un proceso de reorientación oportuna para adecuar la ejecución a las condiciones concretas de la organización y de la dinámica local. Ello, se refleja en variaciones en la ejecución y el alcance. El programa de microcréditos, con casi la totalidad de la inversión, alcanzó un resultado inferior, en especial por el nivel de morosidad que demuestra la cartera de créditos.

En general, el resultado esperado demuestra equilibrio entre el nivel de ejecución (84.5%) y su grado de cumplimiento (84.3%).

|                    | Ejecución (%) | Alcance (%)  |
|--------------------|---------------|--------------|
| A2.1               | 83.2%         | 112.5%       |
| A2.2               | 142.4%        | 75.0%        |
| A2.3               | 34.0%         | 67.0%        |
| A2.4               | 76.5%         | 98.5%        |
| A2.5               | 97.6%         | 68.5%        |
| <b>RESULTADO 2</b> | <b>84.5%</b>  | <b>84.3%</b> |

### ANÁLISIS RESULTADO ESPERADO 3:

**Personal laboral, Órgano de Dirección, Promotoras de Campo y Representantes capacitadas y motivadas para participar e impulsar la Cooperativa interna y externamente.**

#### Valoración

A3.1 La participación se superó en un 12.5% y se ejecutó el 100% de las actividades.

A3.2 Se ha logrado el 100% en relación a los espacios de participación. Se han recibido solicitudes de grupos de mujeres de un municipio, alcanzando el 50% en relación a la meta planteada en el indicador.

En términos globales, el grado de alcance de este resultado es de un 90.6%, como se refleja en la siguiente gráfica:



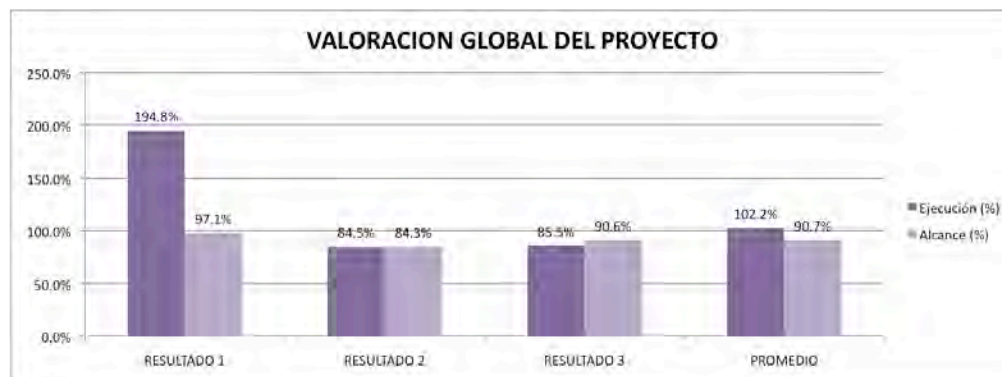
Este resultado esperado resalta por los alcances positivos en cuanto a la realización de las actividades formativas y la asistencia de socias a estos procesos. Asimismo, la cooperativa se ha logrado posicionar exitosamente en diferentes espacios de participación. El grado de alcance se reduce por el limitado alcance en cuanto a la incorporación de nuevos grupos de mujeres a la cooperativa. El balance demuestra que se obtuvo con una inversión menor (85.5%) un nivel de cumplimiento significativo (90.6%).

|                    | Ejecución (%) | Alcance (%)  |
|--------------------|---------------|--------------|
| A3.1               | 80.2%         | 106.3%       |
| A3.2               | 111.2%        | 75.0%        |
| <b>RESULTADO 3</b> | <b>85.5%</b>  | <b>90.6%</b> |

### BALANCE DEL PROYECTO

En términos globales se obtuvo con un 102.2%<sup>34</sup> de ejecución financiera, un alcance del 90.7% en relación a las metas planteadas.

|                 | Ejecución (%) | Alcance (%)  |
|-----------------|---------------|--------------|
| RESULTADO 1     | 194.8%        | 97.1%        |
| RESULTADO 2     | 84.5%         | 84.3%        |
| RESULTADO 3     | 85.5%         | 90.6%        |
| <b>PROMEDIO</b> | <b>102.2%</b> | <b>90.7%</b> |



<sup>34</sup> Incluyendo aportes de Fundación ARCONTES y aportes propios de la Cooperativa Agua Viva.

### **4.1.3 Análisis de la Gestión en relación a Resultados**

El proyecto evaluado se envió en el plazo determinado por AECID para la recepción de propuestas de subvención. Sin embargo, el proceso de gestión se inició con anterioridad, y en el periodo de aprobación definitiva, la Cooperativa Agua Viva ha dado pasos hacia la concreción de iniciativas productivas, especialmente la granja de pollo. Por ello, el presupuesto requirió ajustes posteriores.

Asimismo, las recomendaciones del Estudio de Factibilidad demostraron posteriormente la necesidad de nuevos ajustes presupuestarios para adecuar las actividades a los procesos locales. Esta situación contribuyó al alcance de un resultado superior a las metas planteadas inicialmente.

Los diagnósticos previos sobre la capacidad organizativa, gerencial y administrativa de la Cooperativa Agua Viva no lograron detectar con toda la profundidad los aspectos específicos para el fortalecimiento de la organización. Durante la ejecución se hicieron diversos ajustes para responder a las necesidades específicas en este campo.

La falta de involucramiento directo de los grupos de mujeres de las comunidades en decisiones de gestión y ejecución, mermó la posibilidad de un mayor nivel de apropiación, especialmente del programa de microcréditos. Asimismo, la falta de información adecuada ha dado lugar a críticas sobre el manejo financiero del proyecto.

El acompañamiento de ICID durante el proceso del proyecto ha sido importante en las distintas etapas, facilitando la comunicación y coordinación con la Cooperativa Agua Viva y AECID para lograr una ejecución exitosa.

### **4.1.4 Capacidad de aprovechar recursos y estructuras locales**

#### **Instalaciones propias de la Cooperativa Agua Viva**

Para las actividades organizativas y formativas se logró una utilización óptima de las instalaciones propias de la cooperativa. Se habilitaron cuartos de hospedaje y un salón para su uso durante estos eventos, y el restaurante prestó el servicio de alimentación para las socias. Ello representó no solamente una forma eficiente en la utilización de los recursos propios, sino también una modalidad para generar cadenas internas de generación de ingresos.

#### **Granja de pollos instalada**

Se analizaron diversas opciones para la adquisición y/o construcción de la infraestructura necesaria para la granja de pollos. Entre todas éstas se determinó que la compra de una granja ya instalada y en función era la forma que representaba mayores ventajas, entre las cuales destacaron la cercanía a la oficina de la cooperativa (difícil de encontrar en las otras opciones), el ahorro de tiempo y esfuerzo (por la ausencia de una etapa de construcción), y la disponibilidad inmediata para iniciar la producción (para generar mayores ingresos).

### Figura legal de la cooperativa

La personería jurídica de la Cooperativa Agua Viva da sustento legal a todas las iniciativas productivas, tanto ante el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP) y la Inspección General de Cooperativa (INGECOP), como ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Esta figura legal también da sustento al relacionamiento con otras instituciones y procesos, especialmente la administración de proyectos, la participación como organizaciones de mujeres en el CODEDE y otros espacios locales de incidencia.

### Personal local (especialmente promotoras)

No se logró incluir a socias en los puestos de coordinadora y administradora del proyecto, y se observan debilidades en el proceso de traspaso de capacidades e informaciones de cara la etapa posterior a la finalización del proyecto.

En el caso de las promotoras se seleccionaron socias de la cooperativa, que cumplieran con el perfil definido para estos puestos, aprovechando el recurso humano propio de la cooperativa para impulsar el trabajo con las comunidades y grupos de mujeres de 4 municipios del Petén.

### Puesto de mercado en Poptún

Si bien la estrategia de comercialización se tuvo que reorientar, y ante la negativa de un puesto de mercado en Machaquilá (cuya construcción por parte de la municipalidad nunca concluyó), se pudo adquirir un local en el mercado de Poptún.

No solamente se logró la presencia de la cooperativa en un punto de venta en un espacio estratégico a nivel local, sino también aprovechó la infraestructura previa (a la cual se hicieron mejoras).

## **4.2 Análisis de Eficacia**

### **4.2.1 Cumplimiento del Objetivo Específico**

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

**La cooperativa de mujeres Agua Viva está fortalecida en sus capacidades humanas y sostenibilidad financiera, convirtiéndose un referente para las iniciativas de economía social y para el movimiento de mujeres en Petén a través de su participación en diversos espacios de coordinación y decisión.**

#### **Capacidades humanas**

A nivel organizativo ha aumentado la participación de asociadas del área rural y el proyecto ha generado condiciones, a partir de los diversos espacios y temáticas formativas, para que su participación sea de mayor calidad y más asertiva. Se han fortalecido liderazgos y se ha dotado de herramientas organizativas y políticas a nivel comunitario. El esfuerzo de empoderamiento de las mujeres q'eqchi' de las comunidades rurales es particularmente valorado, por las condiciones estructurales que



limitan su participación y su desarrollo en todos los ámbitos de la vida.

*En cuanto a la participación de las compañeras convocadas, se valora como positiva la asistencia de un promedio de 30 mujeres a los tres módulos del Proceso de Formación. A lo largo del proceso ellas fueron desarrollando compromiso y disciplina para el trabajo, respetando horarios, haciendo esfuerzos para apropiarse de las distintas modalidades de trabajo: individual, grupal y en plenaria. Se pudo observar avances importantes en su capacidad para expresar ideas y opiniones y también en la superación del miedo y la vergüenza para hablar en público. En el caso de las compañeras que ya contaban con algún grado de formación y experiencia, su crecimiento fue evidente en su capacidad de análisis y reflexión, así como del acompañamiento a las demás compañeras en los trabajos en grupos.<sup>35</sup>*

A nivel administrativo, se ha logrado la implementación de controles de ingresos y egresos, tanto en la oficina como en las diversas iniciativas productivas, -tienda, programa de microcréditos y granja-; se ha logrado la contratación de un contador externo que mantiene al día la información y la contabilidad, y existe mayor información sobre el manejo de los diversos procesos y proyectos que maneja la cooperativa.

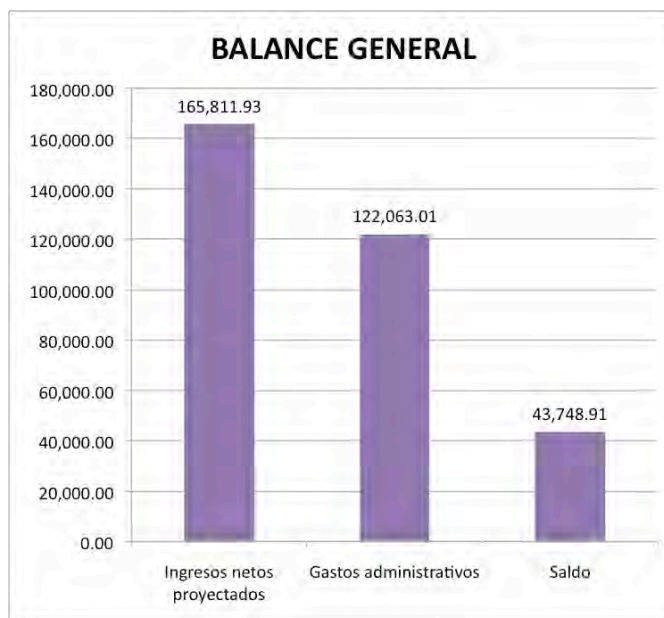
### Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera se construye a partir de las tres iniciativas económicas que están en funcionamiento: i) tienda de consumo, ii) granja de pollos, y iii) programa de microcréditos.

Mediante la proyección de ingresos y egresos de la Cooperativa Agua Viva, partiendo de las condiciones económicas al final del proyecto, permite calcular ingresos de Q. 165,811.93 a partir de la suma de las ganancias previstas por cada una de las iniciativas productivas.

Los gastos de administración y funcionamiento de la cooperativa ascienden a un total de Q. 122,063.01, tomando en cuenta las actividades organizativas básicas, el mantenimiento de la oficina y el personal técnico.

El balance de ingresos netos y gastos administrativos resulta un saldo positivo de Q. 43,748.91. En este sentido, la Cooperativa Agua Viva ha alcanzado la sostenibilidad en su conjunto, enfrentándose a la vez a retos importantes en lo referido a la efectiva recuperación de la cartera



<sup>35</sup> La Otra Cooperativa, Informe Técnico – Proceso de Formación en Participación Ciudadana, Petén, octubre de 2011

de créditos y ajustes a la organización de la producción y comercialización de pollo.

### **Referente para iniciativas de economía social**

La Cooperativa Agua Viva se ha establecido en un referente económico en comunidades de los municipios de San Luis, Poptún y Dolores, y en menor medida también en Melchor de Mencos.

*“En general en el Sur de Petén en algún porcentaje verdad, del grupo como tal pienso que sí [la cooperativa es un referente]... porque reciben un apoyo directo, un beneficio directo, por supuesto que en general, sí, se manejan bien van hacer un ejemplo, para todas las mujeres en el Sur de Petén”* (Rosita Contreras, PROPETÉN, 06 de Julio de 2012, Flores Petén).

En especial, el programa de microcréditos ha permitido impulsar iniciativas productivas de mujeres en muchas comunidades de la zona sur del departamento, convirtiéndose en un mecanismo que facilita y promueve el empoderamiento económico de las mujeres.

*“...en la comunidad, pues lo que piensan muchas mujeres lo que les gustaría es involucrarse, verdad porque como a uno lo ven así que nos vieron reunidas, pues también les entra esa pregunta ¿por qué sólo ellas? y por qué no estamos involucrados todos, verdad? ¿Por qué como ella dice que siempre, personas que preguntan de qué se reúnen?, ¿por qué no se llaman a otras mujeres, verdad? para que el grupo sea más grande.”* (Carmen Chun Bac San Lucas Aguacate, 24 de Junio de 2012).

De esta forma, se conoce y reconoce a la Cooperativa Agua Viva como una organización importante de cara a los procesos de economía social.

### **Referente para movimiento de mujeres**

*Es “una cooperativa integrada por mujeres rurales que buscan mejorar sus condiciones de vida, desde defendiendo y conociendo sus derechos humanos y políticos.”* (Rosita Mucú, Agenda de Mujeres, San Luis Petén, 04 de Julio de 2012).

Durante los años de ejecución del proyecto, la Cooperativa Agua Viva ha fortalecido su papel en el movimiento de mujeres, a partir de:

- Su acercamiento a otras organizaciones de mujeres y la conformación de la Red Departamental de Organizaciones de Mujeres.
- La revisión de la planificación estratégica y el involucramiento del enfoque de derechos de las mujeres en su visión organizativa.
- La realización de procesos formativos a lo interno de la organización, enfatizando en el análisis crítico de la sociedad y la lucha por los derechos de las mujeres.
- La realización de actividades pública para la promoción de los derechos humanos de las mujeres.

#### **4.2.2 Análisis de Utilidad y Disponibilidad del Objetivo Específico**

Un aspecto fundamental que ha contribuido a consolidar la cooperativa e involucrar a todas las socias, fue el esfuerzo de mejorar la comunicación de doble vía mediante las promotoras.

*“Cuando la Cooperativa pone su promotora y pues trata de cómo llegar la información con las asociadas, ahí nos ayuda bastante cuando nos trae la información completa, verdad. Digamos que la persona que está al frente que dedique bien ese su tiempo para poder ayudar a las demás, y digamos a prepararnos más que todo a las mujeres, que nos reúna para que nosotras sigamos, animarnos verdad, bueno y también si hay proyectos también buscarlo y que tenga ese ánimo de trabajar, verdad, que esté al frente”* (Carmen Chun Bac, San Lucas Aguacate, San Luis).

En este sentido, las socias perciben que su participación en la cooperativas las ha beneficiado mediante el acceso directo a créditos.

*“El beneficio que nos trae, que nosotros la familia podemos tener un crédito, y pues trabajar entre la familia, y tener un beneficio tal vez no es mucho pero algo podemos lograr verdad, o sea, bien uno en que lo desea invertir para trabajar, entonces eso es una ayuda para nosotros y también como nos está dando la educación, verdad”* (Carmen Chun Bac San Lucas Aguacate, 24 de Junio de 2012).

En esta opinión se valora otro elemento clave que ha contribuido al involucramiento activo de las socias en la cooperativa y la implementación del proyecto, son los procesos formativos; tanto del proceso sostenido de 15 talleres para formación liderazgos, como el trabajo formativo impulsado por las promotoras directamente en las comunidades.

En contraposición, no todas las socias perciben la utilidad de iniciativas económicas que se concentran cerca de la sede de la cooperativa en Machaquilá, y ello plantea retos de cara al involucramiento directo de todas las socias y de los mecanismos de socialización para “entender” el carácter colectivo de los beneficios generados por estos proyectos productivos.

*“Ellas tienen varias actividades, entonces la distribución o la participación de ellas debería ser en función de sus proyecto, de sus actividades, entonces las que están más lejos supongo que participan en actividades de su competencia pero en función a lo que puedan hacer, desde donde están...”* (Rosita Contreras, PROPETÉN, 06 de Julio de 2012, Flores Petén).

## 4.3 Impacto

### 4.3.1 Cumplimiento del Objetivo General

#### **OBJETIVO GENERAL:**

**Impulsar la estabilidad organizativa de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva a través del fortalecimiento de la administración, la gerencia, la participación de las asociadas de las áreas rurales y la gestión de diversas actividades económicas que permitan generar ingresos y mantener el equipo técnico necesario.**

El proyecto ha contribuido al alcance del objetivo general a partir de esfuerzos que han contribuido a elevar el nivel de **empoderamiento** del colectivo de mujeres y de la Cooperativa Agua Viva:

#### **- Decisión política y económica del proceso por parte de las mujeres**

Uno de los principales retos para alcanzar una plena participación en la toma de decisiones de la cooperativa y sus diversos procesos es la comunicación. Las figuras de las promotoras promovidas por el Proyecto, garantizaron el flujo de información de los órganos de dirección de la cooperativa hacia las socias en las comunidades y viceversa, contribuyendo a superar este reto.

La integración de las promotoras - como referentes comunitarios y como la voz de las comunidades frente a los órganos de dirección - a la dinámica de reuniones de planificación, coordinación y monitoreo de actividades operativas y programáticas también contribuyó en este sentido.

*“(...) de hecho como estábamos trabajando teníamos más información, nos manteníamos al día, cómo vas con el proyecto, cómo van los créditos, cómo van los grupos, eso si teníamos comunicación constante porque de hecho estábamos trabajando dentro. Y a veces utilizábamos el medio y los espacios, a veces utilizábamos el teléfono de la Cooperativa, sí teníamos más información constante” (Entrevista Petrona Chub, San Lucas Aguacate, San Luis).*

*“(...) Todo lo que ha hecho Petrona [promotora] y también todo lo que se ha visto está bien y también cómo la comunidad valora lo que ella está haciendo y cómo lo ve también las demás socias, que siempre están y Petrona también ha sabido involucrarse en su trabajo. Con las actividades que le toca hacer siempre está al tanto y sabe manejar a su gente y reúne a su gente y siempre es un gran logro. Y se ha superado bastante y como ella decía, tanto para nosotros que nos alegra con eso de que ella siga adelante y con ese ánimo que tiene ella para trabajar. Y pues aquí también todos la apoyamos le brindamos todo el apoyo necesario” (Margarita Yaxcal, madre de socia de la cooperativa. San Lucas Aguacate, San Luis).*

El proceso de formación en participación ciudadana, además de desarrollar habilidades concretas en las compañeras, les permitió acercarse a su propia organización, conocer mejor su funcionamiento y el papel que cada una de ellas puede desarrollar como socia de la cooperativa. Además de asumir cargos directivos en 2011, las compañeras manifestaron *“su interés para que sus propuestas se incorporaran al Plan Estratégico de la*

cooperativa”<sup>36</sup>. Es decir, de manera explícita manifestaron su deseo de que se tomaran en cuenta sus intereses y necesidades y de participar en la dirección de la cooperativa.

**- Uso, control, propiedad, decisión y beneficio sobre el proceso productivo y los recursos por parte de las mujeres**

Frente a las iniciativas productivas comunitarias, es decir, los microcréditos, varios son los retos que se plantean para que las mujeres puedan decidir plenamente sobre el uso y la administración de los recursos. Sin embargo, se dieron avances significativos en el desarrollo de capacidades y en un sistema del manejo de los Bancos Comunales que van fortaleciéndolas.

*“La participación de las mujeres es importante. (...) Ya se ha logrado que las compañeras sepan cómo es trabajar, cuál es el reglamento que se maneja tanto como el Banco y como la Cooperativa, verdad. Porque es cierto que hay que estar al día con el pago para que esa oportunidad que no se cierre y es una gran oportunidad para nosotras poder uno conseguir un dinero para que uno pueda realizar sus cosechas, verdad pues yo creo que es una gran ayuda también que nos dan verdad, tanto para ayudarnos en la familia y como ayudarnos como mujeres también para obtener algo, verdad”* (Elena, socia de la cooperativa y lideresa de COCODES, Poité Centro, San Luis).

Sin embargo, persiste el reto de que las mujeres logren superar los roles reproductivos que tradicionalmente les han sido asignados, continúen fortaleciendo sus habilidades, capacidades y experiencias y en el plano productivo y económico para que puedan involucrarse plenamente en este ámbito. Es decir, la decisión sobre la inversión productiva, aunque en efecto responda en muchos casos a las necesidades económicas y alimentarias de la familia, siguen estando a cargo de las personas que tienen las capacidades, la experiencia y la autoridad en el tema, es decir los hombres, sean éstos esposos o hijos.

Las entrevistas de campo dan cuenta de lo anterior:

*“¿Sabe usted cómo tomaron la decisión de invertir el crédito en maíz? ¿Cómo se pudieron de acuerdo en la familia? Mi papá dijo que había que sacar el crédito para hacer una manzana de milpa. ¿De qué manera apoyó usted a su mamá, en este tiempo del crédito, le apoyó en algo? Pues yo solamente en el trabajo de la cocina, hay que “mañanear” para mantener a los patojos fueran a sembrar la milpa, alistar la tierra primero, a fumigar y de ahí a sembrar y abonarla”* (María Silvia García, hija de socia de la cooperativa, Caín, San Luis, Petén).

*“Mi hija recibió el crédito pero era para el papá. Hací esto, está bien le dijo, como en las pláticas que tienen ellos, para decir en otras palabras yo no me meto, porque es asunto de ellos (...) Lo usaron para comprar abono y para hacer su trabajo”* (Grupo Focal, Caín San Luis, Petén).

*“El apoyo que recibieron de sus familias en el caso de las que viven solas, los hijos las ayudaron y ellas compraron los insumos necesarios para la producción y las que tienen esposo las ayudaron con todo lo que implica cosechar maíz”* (Grupo Focal Poité Centro, San Luis, Petén).

---

<sup>36</sup> Memoria Taller de Evaluación. Machaquilá, Poptún 20 de junio 2012.

### **4.3.2 Análisis del Cambio Más Significativo**

A partir de la ejecución del proyecto en sus diversas estrategias se ha logrado cambios en situaciones concretas de la vida de las mujeres beneficiarias asociadas a la cooperativa y de la cooperativa en su conjunto, tal y como lo reconocen las propias mujeres.

Para lograr una valoración objetiva de estos cambios, es necesario ubicar las condiciones estructurales en que viven las mujeres en Guatemala y en Petén - y en todas las sociedades patriarcales - donde ellas se encuentran excluidas de espacios vinculados al poder, a la autoridad, a los recursos, a la autonomía personal y a la esfera pública. La exclusión de las mujeres de los espacios donde se toman decisiones las ubica en una posición subordinada.

El proyecto ha contribuido a mejorar algunas de estas condiciones:

#### **Desarrollo de capacidades y experiencias de las mujeres rurales.**

*"(...) Ella [su hija] se está preparando con lo que va aprendiendo y también está logrando algo, superarse, salir adelante con lo que va aprendiendo y por eso estoy siente feliz de que mi hija esté participando en la Cooperativa"* (Margarita Yaxcal, madre de socia de la cooperativa. San Lucas Aguacate, San Luis, Petén).

*"(...) A ella [su hija] le ha dado más ánimos (...) Ella sale siempre en las capacitaciones, sigue participando también para ayudar a las demás mujeres. Siempre está al tanto de todo, de las compañeras. Margarita Yaxcal, madre de socia de la cooperativa. San Lucas Aguacate, San Luis, Petén).*

*"(...) Es importante ahorita que las mujeres empiezan a participar, a involucrarse, a participar verdad, a salir. Si no es así, también no podemos empezar a dar un paso y entonces yo creo que siendo asociada de la Cooperativa pues en eso también nos ayuda un poco para nosotras las mujeres podamos salir un poco"* (Concepción Sub, socia de la cooperativa, Mameyales, Poptún).

*"(...) Las capacitaciones ayudan a salir adelante, por la razón de que ella va agarrando otras idea, forma de trabajo, conociendo otras personas para poder platicar con ellas"* (Luis Gonzalo Valenzuela, esposo de asociada, Caín, San Luis).

#### **Participación activa de las mujeres indígenas en la cooperativa**

Las mujeres indígenas enfrentan obstáculos específicos como el monolingüismo y la discriminación para participar en todos los espacios. El analfabetismo, la pobreza y el gran número de hijos/as es también una dificultad común, aunque no exclusiva de las mujeres indígenas. Sin embargo, en medio de los retos que esto plantea, se ha logrado incorporar mujeres indígenas en los cuadros directivos y mejorar sus niveles de participación.

De tal cuenta ocho mujeres indígenas (del total de 14) se integraron a los cuadros directivos de la cooperativa en 2011<sup>37</sup>.

De acuerdo al Informe de Sistematización del Proceso de Formación en Participación Ciudadana, octubre 2011, *“se valora como un logro importante la elección de siete compañeras que participan en este proceso como parte de los nuevos órganos de dirección de la Cooperativa. El 50% de los nuevos cargos directivos: Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación y Comité de Créditos han sido asumidos por estas compañeras”*.

De acuerdo a Concepción Sub, de la Comunidad Mameyales, Poptún, participante del Proceso de Formación en Participación Ciudadana, *“ahora las compañeras ya participan también porque ha habido capacitaciones y reuniones, charlas con las mujeres. (...) Así desde ahí empezaron a animar a participar en las reuniones y ahora también ya se animan a hablar, opinar, entonces yo creo que es un avance, una ayuda que también han brindado a esta comunidad”*.

### **4.3.3 Impacto de género**

Las mujeres, por su posición subordinada en esta sociedad, están en desventaja en todos los ámbitos de su vida. En Guatemala y en Petén, la mayoría vive en la pobreza, tienen problemas de salud, falta de oportunidades económicas, su papel de reproductora y cuidadora limita su movilidad y sufre muchos tipos de violencia en la casa y en la calle. Por ello, generalmente las mujeres no tienen la posibilidad, ni las habilidades y conocimientos necesarios para participar en igualdad de condiciones con los hombres. El impacto en esta condición de género se ha valorado a partir de varios criterios y a partir de la ubicación de cambios positivos logrados y retos identificados.

#### **Nuevos conocimientos adquiridos en el colectivo de mujeres, las comunidades y la Cooperativa Agua Viva**

Desde las diversas estrategias impulsadas por el proyecto, se han generado espacios de aprendizaje e intercambio que permitieron a un buen número de mujeres socias de la Cooperativa y personal técnico acceder a nuevos conocimientos, políticos, empresariales y técnicos.

*“Las cosas aprendidas me han servido mucho para mi vida. Las capacitaciones a las que he asistido me han hecho Petrona, tengo otras visiones y otra ideología de ver más allá como mujer indígena. Antes pensaba igual que las compañeras que piensan que no se puede salir adelante. Es importante proponerse salir y aprender muchas cosas de otras personas, en otros espacios, de otras instituciones, porque el estar solo en casa, uno no ve más allá”* (Grupo Focal San Lucas Aguacate, San Luis, Petén).

*“A Matilde [lideresa q’eqchi de Poité Centro, San Luis] le ha ayudado mucho aprender cosas nuevas, porque gracias a estas capacitaciones, ella no tiene temor y está al tanto de lo que pasa*

---

<sup>37</sup> Memoria Taller de Evaluación. Machaquilá, Poptún 20 de junio 2012.

*para poder compartir lo aprendido con las demás compañeras.” Grupo Focal, Poité Centro, San Luis.*

Desde el espacio local, mujeres de diversas comunidades participaron en iniciativas de microcréditos que fortalecieron sus capacidades en el manejo del dinero. También fortalecieron habilidades políticas como hablar en público y temas sobre derechos de las mujeres, organización y participación.

*En este sentido, “nos ayudó porque nos orientó de que si sacábamos el dinero que supiéramos para que lo invertíamos. No ocuparlo en cosas que no valían la pena, si lo ocupamos en comprar ropa, zapatos, eso no nos está dando ningún beneficio. Digamos que invertirlo en sembrar hortalizas o si comprábamos un par de marranos o si sembrábamos milpa, ver cuánto gastábamos, cuándo sacábamos, si nos quedó o no nos quedó, todo eso nos venía en las capacitaciones de ella. Bastante nos ayudó, para mí bastante” (Grupo Focal Caín, San Luis, Petén).*

### **Oportunidades y limitantes para la participación de las mujeres en los distintos niveles**

#### **- Obstáculos que enfrentan las mujeres en los diversos niveles**

Participar para las mujeres, desde su posición de subordinación es un gran desafío porque se necesita tiempo, algún margen de libertad para actuar y poseer un mínimo recurso económico. Muchas veces también implica confrontarse a la pareja, a la familia y a la comunidad.

Entre los principales obstáculos que identifican las lideresas y organizaciones entrevistadas para no participar - o hacerlo en desventaja - en los diferentes espacios organizativos y productivos se encuentran: el rol reproductivo y de cuidado que desempeñan las mujeres, la falta de autonomía económica y la violación a sus derechos de participación.

*“La misma familia no da la oportunidad de participar, porque tiene que atender los hijos, el marido, y pues más también en que no sabe escribir, ni leer o hablar en otro idioma, entonces esa es la dificultad que tenemos más las mujeres que nos encerramos que no podemos” (Carmen Chun Bac San Lucas Aguacate, San Luis, Petén).*

*“Cuando estábamos capacitándonos (...) Doña Gloria dijo que no podía venir porque no tenía dinero, le pidió al esposo y le dijo que no. Que si tenía dinero mirara como hacía para venirse a la capacitación y empezó a llorar cuando se expresó. “Yo hice el esfuerzo de estar, dijo, porque me gusta, me gusta tener muchas informaciones acerca de estos grupos, acerca de como agruparse, como organizarse, reunirse uno, por eso hice el esfuerzo pero sabe qué hice, dijo y empezó a llorar, vendí mi pollo para estar con ustedes.” Entonces, eso me da a entender que la situación en que nos encontramos las mujeres, es la situación más, como dijera yo, más pobre digamos porque si no tenemos recursos económicos, no podemos ir aunque tenemos las ganas, aunque tenemos el deseo de estar y no podemos, porque siempre no tenemos el dinero. Y si no da el espacio el entonces está con aquel miedo de que si va de repente se va él o se dejan o hay más problemas adelante” (Petrona Chub, San Lucas Aguacate, Petén).*



*"Yo miro que en cuanto a la participación de la mujer en los procesos de capacitación, sí llegaron un buen número, pero ya con el tiempo se fue mermando, fue bajando el volumen de participación de las mujeres, unas porque quizá le cuentan a sus esposos cuando llegan qué es lo que hacen, qué es lo que se aprende entonces poco a poco fueron retirándose, porque cuando nosotros hacemos la evaluación o le llamamos que porque no asistió, dicen "es que mi esposo dijo (...) que no es tan importante lo que se trató y porque descuido de mi casa y por eso ya no llegué. Sí me dijo que no es tan importante, por eso ya no me dio el espacio de salir, entonces el tiempo de estar fuera de mi casa y todo eso, porque descuido mi casa. Entonces no sé si es el temor o el miedo digamos del jefe o no sé, hasta ahí si no tengo claro, si es el miedo o el machismo, porque por lo mismo porque ellas dicen que no pueden porque el esposo dice que descuida la casa. Por eso o porque no somos dependientes de los recursos económicos también, porque si uno es independiente de los recursos, pues uno sabe que tiene cómo salir verdad, pero si uno depende del esposo pues, ahí es donde caemos, uno no puede decidir" (Petrona Chub, San Lucas Aguacate, San Luis, Petén).*

#### **- Los Consejos Comunitarios de Desarrollo**

La participación de las mujeres a nivel comunitario se encuentra enmarcada en el Sistema de Consejos de Desarrollo, a través de los Consejos Comunitarios de Desarrollo, COCODES. Muchas son las prácticas discriminatorias que deben enfrentar las mujeres para participar en estos espacios, a pesar de los esfuerzos dirigidos a fortalecer capacidades e incidir en ellos ubicando compañeras en puestos donde se tomen decisiones.

*"En el COCODES no hay mujeres, solo hay hombres, porque no quisieron meter mujeres, verdad. (...) Esa vez que vino el alcalde municipal dijo que teníamos que poner dos mujeres como de último, como de cubriendo el puesto de dos mujeres, entonces ellas no aceptaron, fue un pleito eso (...) Dijeron también que las mujeres no podían andar en medio de los hombres, porque tal vez hay que andar de noche verdad, uno de mujer no puede andar, porque algunos maridos son delicados. Todo eso dijeron, porque como ustedes tienen esposo, solo el esposo se va quedar y ustedes se van a ir dijo, entonces el esposo va a decir a mi ya no me querés, ya querés a ellos (...) Sí, él vino arreglar eso, como a veces vienen proyectos dice, que dejaran mujeres ya de último, pero no quisieron, porque ellas querían que a ley dejaran de presidenta a una mujer" (Grupo Focal, Caín, San Luis, Petén).*

*"Aquí es muy poca la participación de las mujeres en asumir cargos. También cuando es alguna elección pues casi que la mayoría son hombres que se nombra. Así digamos que los hombres nombran a hombres también, entonces no están muy tomadas en cuenta las mujeres para participar. Muchos hombres dicen "si nosotros los hombres no podemos gestionar nada y mucho menos a las mujeres las van a escuchar o les hacen caso para dar proyectos" eso es lo primero que dicen los hombres por eso ahí las mujeres no se animan a asumir ningún cargo. Los hombres también hablan que nosotras las mujeres que no podemos hablar y entonces ellos que tienen limitaciones y que ellos también o sea pueden salir, pueden hablar y salir pues comunicarse con otras personas pero nosotros las mujeres, "que no pueden las mujeres dicen los hombres" entonces es lo primero que empiezan a decir y "con los hijos qué va hacer una mujer que no puede salir verdad", eso es lo que dicen los hombres" (Concepción Sub, Mameyales, Poptún, Petén).*

*"Los COCODES de esta comunidad en ningún momento han apoyado a este grupo y no tienen interés en apoyar o gestionar proyectos en beneficio de la comunidad porque, según ellos, son cuestiones de mujeres o son cosas de mujeres. La razón por la que no hay mujeres en el COCODE*

*es porque fue una reunión de hombres y cuando una mujer tiene esposo no puede asistir y cuando no, sí. Ellos lo decidieron.” Grupo Focal, San Lucas Aguacate, Poptún*

En el caso específico de las mujeres q’eqchi’, ellas encuentran más limitaciones para participar, como el racismo, la discriminación, el monolingüismo y el acceso a derechos básicos de educación y salud.

*“Ella [lideresa q’eqchi de Poité Centro, San Luis] fue electa como representante del grupo del Banco Comunal. Ella siempre ha participado en otros espacios y también ella delegaba funciones para que otras compañeras más participaran para evitar malos entendidos, pero aun así, nadie más se animó debido a que tienen muchos hijos y los esposos se molestan. Y otro de los problemas por el que no van es porque a veces no hay traductoras entonces no entienden nada de lo que se aborda.” Grupo Focal Poité Centro, San Luis*

*“Cuando Matilde iba a las capacitaciones en la sede de la cooperativa en Machaquilá al volver les compartía de lo aprendido y también ella delegaba funciones para que otra compañera más participara para evitar malos entendidos, pero aun así, nadie más se animó debido a que tienen muchos hijos y los esposos se molestan. Y otro de los problemas por el que no van es porque a veces no hay traductoras entonces no entienden nada de lo que se aborda. A Matilde le ha ayudado mucho aprender cosas nuevas, porque gracias a estas capacitaciones, ella no tiene temor y está al tanto de lo que pasa para poder compartir lo aprendido con las demás compañeras.” (Grupo Focal Poité Centro, San Luis, Petén).*

*“Yo creo que hay dos aspectos, el primero es que el hombre siempre ha tenido la oportunidad, para ocupar esos cargos por tradición, sobre todo en las comunidades Maya Q’eqchi, Maya Mopán, donde culturalmente hablando el hombre es el que domina el grupo. En las comunidades de habla castellana la cosa ha sido tradicional también pero un poco más abierta. La mujer ha tenido espacios para abordar algunos temas. Y el otro asunto es el temor de la mujer como persona que se siente incapaz de poder ocupar algún cargo o de opinar en relación a algún tema”. (Donald Pérez, MANMUNISURP, Poptún, Petén).*

#### **- Oportunidades para las mujeres**

Las posibilidades de capacitarse, de organizarse, de acceder a microcréditos que beneficien la economía familiar y de conocer otras experiencias organizativas y productivas, va generando condiciones y oportunidades para que las mujeres se empoderen a nivel individual y colectivo y puedan ir siendo reconocidas como actoras fuera del espacio doméstico.

Desde la perspectiva de organizaciones cercanas a la cooperativa como Global Humanitaria, *“muchas de sus socias, conforme la participación en los eventos de la cooperativa, han perdido el temor de expresar su opinión sobre diversos temas de discusión en espacio de discusión cuando antes sólo llegaban de oyentes para luego informar a los esposos del asunto de la reunión comunitaria, por lo que existe mayor visualización de la mujer a nivel comunitario cuando regularmente no se nota su participación en la misma” (Gladys Paz, Coordinadora de Global Humanitaria, Poptún, Petén, 6 de julio de 2012).*

Algunas de las socias que han desarrollado liderazgos a nivel comunitario son capaces de reconocerse como actoras de cambio, *“Yo soy un ejemplo para ellas, fui la primera que se*

*asoció a la Cooperativa, entonces yo creo que siempre hay que participar y ofrecemos el apoyo también como COCODES a ellas. Yo siempre estoy ahí, también es parte de COCODES darles ánimos. Yo he sentido eso de ayudarlas y acompañarlas en cualquier reunión a las compañeras”* **(Concepción Sub, Mameyales, Poptún, Petén).**

El trabajo de las promotoras y los esfuerzos de algunas compañeras que participaron en el Proceso de Formación en Participación Ciudadana, también han permitido generar espacios de fortalecimiento organizativo, de intercambio de experiencias y de alianzas entre mujeres.

*Herlinda siempre las visitaba hablando de la forma como debían organizarse y no sólo para aprovechar los créditos, sino ver de qué manera participaban en otros espacios que hasta ahora han estado en manos de los hombres. Ellas participaban en las reuniones y trataban de ser puntuales. Les gustaría que la promotora [Herlinda] las siguiera visitando porque de alguna forma: “nos sentimos en confianza y agradecidas por apoyar tanto”* **(Grupo Focal Mameyales, Poptún, Petén).**

*“Cuando iban a las capacitaciones a Machaquilá [Concepción y Candelaria], Candelaria, por no saber leer y escribir, convocaba inmediatamente a las socias para compartir lo aprendido antes de que se le olvidara de qué se trató. Su participación nos ayudó mucho porque ha ayudado al grupo animándonos a participar y expresar sus ideas para mejorar. En el caso de Concepción, a ella le ha ayudado muchísimo, animándola a participar sin miedo, expresando sus opiniones”* **(Grupo Focal Mameyales, Poptún, Petén).**

En el caso de las familias, se van abriendo espacios y diálogos entre las parejas para que las mujeres participen en espacios de capacitación y vayan adquiriendo nuevos aprendizajes y experiencias:

*“Él me dijo que estaba bueno que recibiera el crédito y yo iba a las capacitaciones y dijo él que me daba permiso y me decía: andá. Me iba casi los dos días para Machaquilá y él se quedaba aquí en la casa, yo me iba para allá. (...) Pues allí nos hablaban de que a veces somos maltratadas, que a veces nosotras de mujeres no tenemos una libertad, verdad, uno que porque es mujer todo el tiempo está en la casa, todo el tiempo en el oficio, uno no tiene la libertad, no va a salir pero dijeron de salir, de aprender algo, todo. (...) Él me ha apoyado porque cuando yo sembré maíz, él se ocupó de botar la tierra, sembrarla, fumigarla, tapizarla todo. Ahora en el negocio de ropa sí yo me iba a vender, entonces me iba yo a vender yo y mi hija, las dos nos íbamos a vender.”* **(Grupo Focal Caín, San Luis, Petén).**

El vínculo y la participación activa de la cooperativa en espacios de articulación como la Red Departamental de Mujeres, contribuye a su fortalecimiento como actor social y político, sumándose a demandas conjuntas para la promoción y la defensa de los derechos de las mujeres, y abriendo posibilidades en los temas de participación política y lucha contra la violencia hacia las mujeres.

## 4.4 Viabilidad

### **4.4.1 Factores socio - culturales**

Un aspecto fundamental es el esfuerzo realizado en relación a las relaciones interculturales a lo interno de la Cooperativa Agua Viva, tanto desde el punto de vista conceptual-teórico para la sensibilización de las socias, como desde el involucramiento efectivo de socias indígenas en los cuadros directivos.

De esta forma, la conducción y el funcionamiento organizativo cotidiano está marcado por la convivencia de diversas culturas en un marco de entendimiento mutuo y respeto.

Ello es clave en los municipios del sur de Petén, en los cuales la mayoría de la población es indígena, y va en concordancia con *“la iniciativa de algunas comunidades, de constituirse como comunidades indígenas, como un reconocimiento político, de la municipalidad, de que les reconozcan como comunidades indígenas, y en los registros municipales queden registradas como comunidades indígenas...”* (David Guzmán, Mesa Agraria, Poptún, Petén, 20 de junio de 2012).

Sin duda, los esfuerzos de la mujeres porque se reconozcan y respeten sus derechos *“es una oportunidad para las mujeres, pero al mismo tiempo un riesgo... porque las mujeres que nos hemos formado y estamos consciente que otra realidad para nosotras es posible, no es bien visto por esta sociedad que es muy machista”* (Rosita Mucú, Agenda de Mujeres , San Luis, Petén, 04 de Julio de 2012).

### **4.4.2 Políticas de Apoyo**

La Cooperativa Agua Viva *“tiene que buscar esa alianza con los espacios estratégicos que la puedan generar las oportunidades”* (Donald Pérez, MANMUNISURP, Poptún Petén, 20 del Junio de 2012).

Precisamente, esta búsqueda y construcción de alianzas se impulsó durante la ejecución del proyecto. En este marco se ha solicitado apoyo técnico desde el MAGA, se ha desarrollado negociaciones con la municipalidad de cara a la introducción de agua potable y energía eléctrica a la granja de pollos, y se incidió ante la municipalidad para acceder a un puesto en el mercado en Poptún. La cooperativa forma parte de las organizaciones de mujeres representadas en el CODEDE, y busca incidir en la creación de políticas de apoyo para las mujeres cooperativistas desde espacios nacionales.

No obstante, las respuestas desde las instancias oficiales son muy variadas. Mientras el MAGA se ha comprometido a un apoyo técnico constante durante el proyecto, la municipalidad ha demostrado poca voluntad para contribuir con los esfuerzos de las mujeres.

*“El MAGA puede apoyarlas a ellas en los temas que se trabaja, o sea más que todo unir esfuerzos, para lograr la sostenibilidad de las comunidades en este caso verdad, y particularmente en este caso, sería el grupo de mujeres de Agua Viva”* (Mynor Méndez, MAGA, Poptún Petén, 20 de Junio de 2012).

Por su parte, la alianza construida en el marco de la Red Departamental de Organizaciones de Mujeres está basada en objetivos comunes y la solidaridad. En este espacio, se generaron aportes directos para la consolidación organizativa de la cooperativa y se abrieron espacios de formación para diversas socias. A la vez, representa una articulación que puede alcanzar mayor fuerza de cara a la incidencia ante el Estado.

#### **4.4.3 Factores de Género**

En este sentido, se pueden visualizar dos elementos que pueden influir negativamente en la viabilidad del proceso:

Por un lado, *“el machismo de los esposos y familiares (que no permitan el involucramiento de las mujeres o que las violenten física, psicológica o patrimonialmente por ser parte de los procesos que ellas impulsan” (Lorena Lobos, Asociación Ixqik, Santa Elena 12 de julio de 2012).*

Y por otro lado, el riesgo que la cooperativa no fortalezca a sus bases, tanto en términos organizativos como en relación al conocimiento de los derechos de las mujeres. Es fundamental para que los esfuerzos encuentren arraigo a nivel comunitario.

Efectivamente, el proyecto ha contribuido a sentar las bases para desarrollar un proceso a largo plazo, contando con una base organizativa de casi 500 socias, cuyo nivel de involucramiento se ha fortalecido a partir del fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y los esfuerzos formativos.

En este sentido, la estrategia de fortalecer sus luchas por condiciones de equidad debe avanzar *“por medio de los créditos que ha facilitado a las mujeres, por medio de la formación que se les ha facilitado... y hacerles ver a las mujeres que hay alternativas para ir mejorando nuestra condiciones de vida” (Rosita Mucú, Agenda de Mujeres San Luis, Petén, 04 de Julio de 2012).*

#### **4.4.4 Factores Institucionales**

La principal fortaleza institucional de la cooperativa consisten en que *“son mujeres emprendedoras y que tienen bien claro la finalidad de organizarse y los logros que son capaces de alcanzar estando debidamente organizadas y como mujeres luchadoras de su propio desarrollo” (Entrevista Gladys Paz, Coordinadora de Global Humanitaria, Poptún, Petén, 6 de julio de 2012).*

En este camino se está creando la *“claridad que los proyectos productivos no nos dan todo el fortalecimiento para nuestra participación política, debe ir de la mano con un proceso de formación hacia las mujeres” (Rosita Mucú, Agenda de Mujeres, San Luis Petén, 04 de Julio de 2012).*

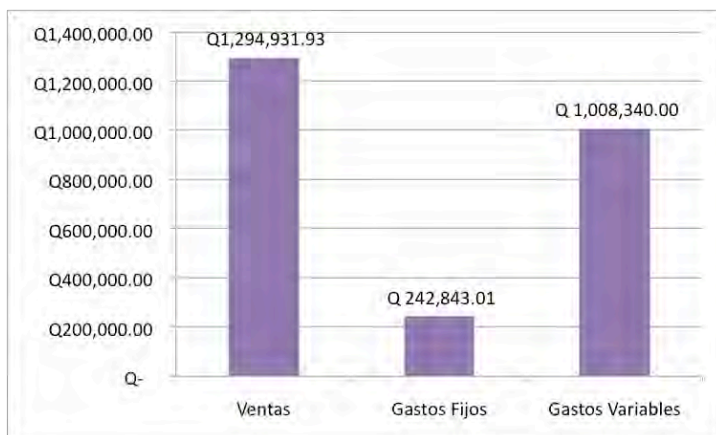
El hecho de “no hacer el análisis de un principio” y que “eso nos llevo a otro camino”<sup>38</sup>, se logró reorientar oportunamente durante la ejecución del proyecto. En este sentido, el proyecto ha sentado una base importante de medidas en lo administrativo y gerencial, que requieren seguimiento por parte de la cooperativa para su concreción. El reto se plantea especialmente de cara al fortalecimiento de los órganos de conducción, el ordenamiento de la información administrativa, y la implementación de medidas correctivas en las iniciativas productivas.

Otro reto importante de cara a la viabilidad de los procesos encaminados, es generar las condiciones para retomar la modalidad de trabajo de las promotoras, ya que es clave para funcionamiento organizativo de la cooperativa y la comunicación interna.

En esta línea, se debe “gestionar la integración de más personal técnico de campo para una mayor cobertura de asistencia técnica en los procesos de desarrollo de los bancos comunales para incrementar la productividad de los mismos” (Entrevista Gladys Paz, Coordinadora de Global Humanitaria, Poptún, Petén, 6 de julio de 2012).

#### 4.4.5 Factores económicos

La situación económica de la cooperativa, en el marco de los datos proyectados y analizados en capítulos anteriores, contrasta de la siguiente manera: los ingresos asciendan a Q. 1,294,931.93, los gastos fijos suman Q. 242,843.01 y los gastos variables son de Q. 1,008,340.00.



De esta manera, se calcula el punto de equilibrio, que e ubica en Q. 1,097,257.61. Es decir, con la estructuración de gastos actuales, la cooperativa supera la meta en casi Q. 200 mil.

| PROYECCIÓN               |                      |
|--------------------------|----------------------|
| Punto de equilibrio      | Q1,097,257.61        |
| Ingresos                 | Q1,294,931.93        |
| <b>Diferencia (meta)</b> | <b>Q(197,674.31)</b> |

<sup>38</sup> Promotora Petrona Chub, San Lucas Aguacate, San Luis, Peten, 24 de Junio de 2012.

Estos datos resaltan la importancia del impacto económico del proyecto en la Cooperativa Agua Viva, y se debe seguir explorando la potencialidad de las iniciativas productivas encaminadas:

La rentabilidad del programa de microcréditos tiene mucho potencial, siguiendo las estrategias diseñadas para la recuperación de esta cartera y fomentando la participación activa de las socias que conforman los bancos comunales en la conducción para generar corresponsabilidad.

En términos generales el programa es valorado de manera positiva, ya que *“con eso nosotros nos ayudamos en la familia y es una gran ayuda verdad, se ve pues de que si queda porque con el interés que se paga no es igual si va en otro lado le cobran mucho más de lo que saca.”* (Carmen Chun Bac San Lucas Aguacate, 24 de Junio de 2012).

La tienda tiene un margen limitado para aumentar la rentabilidad en las condiciones actuales, ya que se asocia a medidas para la reducción de costos en la compra de los artículos (ello requiere capital adicional) o requiere de un aumento de los precios de venta (que no es factible en el marco de la competitividad a nivel local).

En cambio, la granja de pollo presenta retos importantes de cara a una mayor rentabilidad. Los retos se relacionan fundamentalmente con medidas correctivas para aumentar la productividad y con la revisión de la estrategia de comercialización.

Es fundamental garantizar el manejo de la granja de acuerdo al manual establecido, especialmente para evitar enfermedades que pueden causar pérdidas prácticamente irrecuperables. Asimismo, se recomienda una exhaustiva revisión de los costos de producción para ubicar las posibilidades de reducción y/o ahorro. Efectivamente, un obstáculo es el dominio prácticamente monopólico de los insumos básicos (pollitos, concentrado y medicación) por parte de dos distribuidores mayoritarios en el mercado guatemalteco.

La investigación relacionada a la comercialización debe incluir necesariamente un cálculo de la rentabilidad real del local en el mercado de Poptún, en comparación con las otras estrategias de venta a mayoristas y directamente desde la granja. Asimismo, hay que calcular el potencial económico de los subproductos (menudos, gallinaza, etc.) para lograr mejores rendimientos de la granja.

En términos globales, la cooperativa cuenta con bases productivas que puedan garantizar la viabilidad económica. No obstante, el reto consiste en la capacidad de la cooperativa para impulsar un proceso de revisión, ordenamiento, definición y control del conjunto de estas iniciativas.

#### **4.4.6 Factores ambientales**

Los factores ambientales se asocian principalmente con la granja de pollos, para cuya implementación se elaboró un Estudio de Impacto Ambiental en el marco legal guatemalteco, y se implementaron las medidas recomendadas para mitigar los riesgos ambientales en lo referente a desechos sólidos y desechos líquidos, y en menor medida

en lo relacionado con los planes de emergencia y contingencia sugeridos.

Las iniciativas productivas comunitarias impulsadas por las socias a través del programa de microcréditos, son en un 52.8% asociadas a la producción de granos básicos, ajustándose a la formas tradicionales de las comunidades indígenas. Un 16.1% de los créditos se invirtió en crianza de animales (cerdos, pollos y gallinas) a una pequeña escala para el autoconsumo y/o la comercialización. Todas estas actividades productivas no tienen impacto negativo sobre el ambiente.

El porcentaje restante se dedica a ventas, tiendas, servicio de comida o manufacturas a pequeña escala, en una manera que se inserta de manera armónica a las dinámicas comunitarias y el medio ambiente.

| Actividad económica         | Mujeres beneficiadas por actividad económica | Porcentaje de mujeres beneficiadas |
|-----------------------------|--|------------------------------------|
| Granos básicos              | 115  | 52.8%                              |
| Ventas (ropa, medicina,...) | 26   | 11.9%                              |
| Tienda                      | 14   | 6.4%                               |
| Crianza (cerdo, pollo,...)  | 35   | 16.1%                              |
| Venta de comida             | 24   | 11.0%                              |
| Manufactura                 | 4  | 1.8%                               |
| <b>Total</b>                | <b>218</b>                                   | <b>100.0%</b>                      |

#### **4.4.7 Factores tecnológicos**

En la granja de pollos existía la infraestructura básica que garantizaba el funcionamiento general de esta iniciativa.

Se requería de medidas para solventar el servicio de agua y energía eléctrica, ya que desde la municipalidad no se recibió el apoyo esperado. Ante esta situación se optó por soluciones que permiten autonomía frente a los sistemas público/privado: i) se instalaron paneles solares para iluminación y la bomba de agua; ii) sistema de captación de agua de lluvia y distribución a las galeras.

Ambos sistemas permiten un buen funcionamiento de la granja, con excepción de los meses de verano (marzo a mayo) cuando el agua de lluvia no alcanza para abastecer la granja. Este déficit se suple mediante la compra de agua por cisterna.

Los factores tecnológicos no representan ningún obstáculo estructural para el funcionamiento de la granja, y el proyecto ha generado las condiciones adecuadas para el desarrollo de esta iniciativa productiva.



## 4.5 Pertinencia

### 4.5.1 Adecuación del proyecto a las necesidades locales

Al inicio del proyecto, se identificaron una serie de necesidades que expresaban las mujeres integrantes de la Cooperativa Agua Viva, relacionadas principalmente con la problemática del acceso a recursos económicos, al trabajo, a ingresos económicos y la mejora de su participación política a nivel local, municipal y departamental.

Con la implementación del proyecto, se ha comprobado que el análisis de pertinencia inicial y las acciones que se plantearon en el marco del proyecto, han tenido coherencia con las necesidades de las mujeres, y les han ayudado a desarrollar capacidades políticas, organizativas y administrativas. *“Las oportunidades que son pocas para las mujeres, se vuelven menos para las mujeres rurales, pobres y de una etnia maya. Sin embargo, creo que no podemos dejar de valorar los esfuerzos que algunas organizaciones de mujeres estamos haciendo al fortalecer las capacidades y su empoderamiento” (Lorena Lobos, Asociación Ixqik, Santa Elena, 12 de julio de 2012).*

Del mismo modo las acciones del proyecto les han aportado la posibilidad de acceder a recursos para desarrollar iniciativas productivas que les han generado ingresos y les han permitido estar en mejores condiciones para negociar la toma de decisiones con sus parejas y familias, y mejorar su participación en la comunidad y en la organización.

Las mujeres entrevistadas en el marco de la evaluación valoran las capacitaciones, reuniones y charlas que se dieron en las comunidades, pues a partir de estos espacios empezaron a profundizar su participación: *“ahora las compañeras ya participan también y eso el beneficio que ha traído... ha habido capacitaciones y reuniones, charlas con las mujeres y también las compañeras así desde ahí empezaron a animar a participar en las reuniones y ahora también ya se animan hablar, opinar, entonces yo creo que es un avance, una ayuda que también han brindado a esta comunidad” (Lideresa, Concepción Sub, Caserío los Mameyales, Poptún, 26 de Junio de 2012).*

### 4.5.2 Adecuación del proyecto a las prioridades locales

Desde los gobiernos de turno se han establecido diferentes programas y acciones para promover al desarrollo productivo y económico de las mujeres. La Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres - PNPDIM- y el Plan de Equidad de Oportunidades -PEO-2008-2023, contienen un Eje de Desarrollo Económico y Productivo que contempla servicios de asistencia financiera y desarrollo empresarial, organización de mujeres empresarias, crear fuentes de empleo, entre otras. Sin embargo, los montos asignados a estos programas han sido muy bajos y no logran cambiar la realidad de las mujeres. *“...como MAGA, nos interesa trabajar con grupos organizados, porque es la manera cómo podemos más fácilmente canalizar pues el esfuerzo del MAGA; el MAGA no cuenta con un montón de recursos, puede tener recurso humano, y bueno eso es hasta donde podemos ofrecer (Entrevista a Jesús Chiquín, MAGA, Santa Elena, Petén Miércoles 04 de Julio de 2012).*

Ante esta situación, el proyecto ha significado un aporte crucial, ya que se relaciona directamente con el objetivo de la Política y ha aportado los recursos materiales y financieros para que la organización desarrolle sus propuestas productivas, lo que ha sido complementado por la asesoría técnica que les ha dado el MAGA en varias ocasiones.

A nivel del gobierno local, Agua Viva ha participado de forma activa en las mesas de trabajo de la Mancomunidad de Municipios del Sur de Petén - **MANMUNISURP**, en donde se ha abordado las problemáticas de las mujeres. El proyecto ha aportado a que esta participación se haga efectiva y que las mujeres lleven sus voz, opiniones y demandas a estos espacios.

Con la evaluación se ha comprobado que el proyecto es pertinente con las políticas nacionales escritas en documentos, sin embargo por la poca asignación de recursos y el bajo compromiso que tienen las autoridades con las problemáticas de las mujeres, esta pertinencia se hace relativa, especialmente cuando se va al nivel municipal.

*“desde las municipalidades no hay, yo por lo menos no veo acciones que estén encaminadas a propiciar la participación de las mujeres en los Consejos; en Dolores la posición ahí sí creo la posición del Alcalde y su corporación, por los menos la del Alcalde es a cerrar bastante digamos esos mecanismos de participación, todo lo que no esté bajo su control esta contra de él, entonces yo creo que ahí los espacios están bastante cerrados y no hay apertura como formar un COMUDE” (David Guzmán, Mesa Agraria, Poptún, Petén, 20 de junio de 2012).*

#### **4.5.3 Complementariedad con otras acciones**

En el área de intervención del proyecto se da complementariedad principalmente con dos procesos:

1) Trabajo de empoderamiento de las mujeres que lleva a cabo Global Humanitaria en las comunidades, a través de promotoras.

Global Humanitaria es una ONG española que tiene trabajo en la zona y con la cual Agua Viva ha venido coordinando desde hace más de 5 años. En las acciones que Global Humanitaria desarrolla en las comunidades, se ha logrado que las socias de Agua Viva se integren de manera activa y que sus hijos y familias sean beneficiados por el quehacer de los proyectos que maneja la organización.

El trabajo de Agua Viva y Global Humanitaria, se complementan no sólo en territorio o comunidades específicas, sino que se apoya de forma mutua en las acciones que hacen las comunidades. *“Dentro de nuestras áreas de acción (Desarrollo sostenible, Educación para el Desarrollo y Acción Humanitaria), se encuentran inmersos 5 ejes trasversales: Género, Educación para el Desarrollo, Medio Ambiente, Gestión de Riesgos y el Fortalecimiento a la Sociedad Civil; que aborda cada una de las acciones tomadas en los proyectos que ejecutamos, dirigidos a los grupos menos favorecidos principalmente del área rural y urbano marginal (Entrevista Gladys Paz, Coordinadora de Global Humanitaria, Poptún, Petén, 6 de julio de 2012).*

2) Trabajo de incidencia y fortalecimiento organizativo de la Red Departamental de Organizaciones de mujeres, apoyado por CORDAID Holanda.

La RED está integrada por cuatro organizaciones de mujeres: (1) Asociación de Mujeres de Petén Ixqik, (2) Asociación de Mujeres Guatemaltecas Ixmucané, (3) Grupo de Promotoras Dejando Huella, y la (4) Cooperativa de Mujeres Agua Viva. La Red enfoca su accionar a la incidencia para la exigencia del respeto a los derechos de las mujeres, en especial a una vida libre de violencia. También hacen acciones para promover la participación política de las mujeres y para de fortalecimiento organizativo de las instancias que la integran.

En este aspecto, las acciones del proyecto evaluado son complementarias, pues aportan de forma concreta en la mejoría de la situación económica de las mujeres y a promover su participación políticas, y desde el proyecto de la RED se aporta a fortalecer visiones, estructura organizativa y construir denuncias, propuestas y exigencias ante las instancias del Estado. Todas estas acciones de forma conjunta denotan la posibilidad de un actuar de Agua Viva más integral y en el marco de una alianza más estratégica vinculada con el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres. *“La Cooperativa Agua Viva significa una aliada en ésta labor que realizamos a favor de las mujeres. Creemos que no debemos estar solas y que juntas podemos fortalecernos. Además el ser aliadas nos permite estar en contacto con esa zona del departamento, con la realidad de las mujeres de esos lugares, tener la información, conocer sus necesidades estratégicas para accionar juntas” (Lorena Lobos, Asociación Ixqik”, Santa Elena 12 de julio de 2012).*

#### **4.5.4 Diseño de la intervención**

Las estrategias y acciones planteadas en el proyecto, se construyeron de forma conjunta entre Agua Viva e ICID, a través de espacios de reunión y reflexión.

Se hicieron consultas iniciales con las promotoras y representantes de las comunidades para garantizar que lo planteado en el documento inicial del proyecto coincidiera con las necesidades de las mujeres de la cooperativa. En esta identificación se hizo el esfuerzo de involucrar a mujeres de las comunidades, con la realización de un taller facilitado por ICID. También la presidenta y la junta directiva de Agua Viva jugaron un rol clave de coordinación con ICID y de promoción de la participación de mujeres de las comunidades en el diseño del proyecto.

Por otra parte, Agua Viva contaba con su plan estratégico para los años 2008 a 2012, y este fue un marco importante a la hora de identificar lo que se integraría en el diseño final. Las acciones que quedaron en el documento representan lo que se priorizó para diseñar este proyecto e involucró tanto cosas de tipo productivo como de fortalecimiento organizacional y político de la cooperativa. Esto se reflejó también en la construcción del presupuesto de la intervención.

Existieron algunas debilidades en el diseño de la intervención, especialmente vinculadas con cálculos de rentabilidad de las acciones económicas, el mantenimiento del fondo crédito o la identificación de indicadores cualitativos.

Por una parte, “...lo que les falló fue su análisis de mercado... igual les hacía falta desarrollar un concepto de atención al cliente, de tal forma que el cliente quedara satisfecho...”<sup>39</sup>, y por otra parte, la dependencia de los insumos básicos, -especialmente el concentrado-, es un factor económico determinante.

A pesar de estas dificultades, se considera que el proyecto tuvo un diseño bastante adecuado y que fue avalado por las mujeres, y que su debilidad radicó en el estudio de rentabilidad de las acciones económicas

## 4.6 Otros Criterios de Evaluación

### **4.6.1 Participación:**

#### **Gestión del Proyecto**

En el momento de formulación y gestión del proyecto, los órganos de dirección se encontraban conformados principalmente por socias de Machaquilá. Ellas participaron activamente en este momento, aportando sus capacidades de negociación, su claridad de criterios en relación a las necesidades e intereses de la cooperativa y su “perseverancia” en todo el proceso de revisión de perfiles, reuniones y visitas.

#### **Ejecución del Proyecto**

##### **En las iniciativas productivas.**

En las comunidades visitadas en donde se manejaron microcréditos, las socias participaron activamente en las actividades (reuniones, capacitaciones) convocadas por la presidenta del grupo y la promotora y se muestran motivadas para continuar trabajando. La mayoría de ellas manifiesta que el manejo del crédito fue una experiencia positiva y que les quedan, además de los beneficios concretos en granos básicos o en una pequeña ganancia, aprendizajes para el futuro.

En relación a la granja de pollos, los retos organizativos y comerciales de esta iniciativa han promovido la participación de socias de Machaquilá, más cercanas físicamente al proyecto, pero también han involucrado - aunque de manera dispersa - a muchas socias de las comunidades. En el caso de las socias de Machaquilá, han participado en capacitaciones para el manejo de los pollos, y más intensivamente en el destace y comercialización de los mismos. En el caso de las mujeres de las comunidades, ellas han participado en diferentes momentos, haciendo arreglos al sitio donde se encuentra la granja, cercando, mejorando las galeras y vendiendo pollo en sus propias comunidades.

---

<sup>39</sup> David Guzmán, Mesa Agraria, Poptún, Petén, 20 de junio de 2012

### **Proceso de formación en participación ciudadana.**

Según el informe técnico del proceso de formación (octubre 2011), a lo largo del proceso las participantes generaron propuestas de carácter organizativo, político, productivo y comercial que los Órganos de Dirección de la Cooperativa deberían conocer, discutir y en la medida de lo posible operativizar, de cara a la incorporación activa de las mujeres a los diferentes procesos de la Cooperativa. Especial atención merece el seguimiento a las iniciativas económicas de las mujeres y de la Cooperativa que sean positivas y viables, sean individuales o colectivas. La capacitación, asesoría técnica, contactos, canales de distribución, créditos, apoyos económicos, etc. para estas iniciativas debería ser una prioridad para la Cooperativa.

De acuerdo a la sistematización del proceso de formación (octubre 2011) éste se caracterizó por ser un espacio de encuentro, de convivencia y de intercambio entre las mujeres. También resultó ser un espacio oportuno y saludable para resolver dudas, aclarar conflictos y establecer diálogos entre las socias, los órganos de dirección de la cooperativa.

### **En la cooperativa**

La figura de la promotora contribuyó sensiblemente a mantener informadas y animadas a las mujeres en las comunidades, a sentirse parte de la cooperativa. Mientras que las reuniones y asambleas que se desarrollan en Machaquilá, limitan su participación, por razones ya analizadas.

*“En varias ocasiones sí fueron invitadas [las socias de la comunidad] a Machaquilá pero nunca fueron por ciertas dificultades como andar con los hijos de un lugar a otro, la falta de viáticos para transportarse y porque mayoría de veces el esposo interfería.” (Grupo Focal, San Lucas Aguacate, San Luis, Petén).*

*“Sí nos han invitado. Es cierto que nos han invitado y yo las he citado y les he dicho a varias mujeres, pero no van, unas que por motivo que los esposos no las dejan salir, otras porque tal vez tienen enfermos sus niños. Las mujeres no me han acompañado, pero me han ayudado con los pasajes” (Grupo Focal, Caín, San Luis, Petén).*

*“Que se tome en cuenta todas las asociadas. Por ejemplo cuando haya asamblea que siempre se busque la forma como llevar a la gente verdad, como ellas no van a las asambleas porque hay veces que no cuentan con dinero. Pero sería bueno que como Cooperativa invitaran a todas las compañeras y si no hubiera posibilidades que llegaran a dar a conocer a las mujeres en la comunidad, que siempre tuvieran esa comunicación, que cualquier cosa que ellas piensan hacer que primero darle a saber a ellas como asociadas y pues luego se toma la decisión en conjunto”*

La participación de socias de las comunidades, en su mayoría indígenas en los órganos de dirección de la cooperativa a partir del 2011, es un cambio positivo para la promoción de la participación y el empoderamiento de estas mujeres. También es un avance para la cooperativa, de cara a su fortalecimiento como actor social y para la democratización en la toma de decisiones.

#### **4.6.2 Apropiación:**

La Declaración de París plantea que “los países socios se comprometen a ejercer su liderazgo, desarrollando e implementado sus propias estrategias de desarrollo nacional... traducir estas estrategias en programas operativos, priorizados y orientados a los resultados tal como están expuestos en los marcos de gastos a medio plazo y los presupuestos anuales.”<sup>40</sup> Esta declaración, propone el marco de acción para la cooperación entre los países o instancias donantes y los gobiernos en los países receptores de la ayuda. En Guatemala, existen planes que plantean el desarrollo económico y político para las mujeres, sin embargo la debilidad está en su aplicación.

En el documento del proyecto se plantea que *“son pocos los lineamientos recientes en los cuales se pueda enmarcar claramente este proyecto. Tanto en el sector de ahorro y crédito, como agrícola y de artesanías, no existe ningún marco político específico para apoyar este movimiento.”* Esta tendencia ha prevalecido durante los años de ejecución del proyecto.

En el departamento de Petén, sobresale la valoración de la falta de presupuestos y la inestabilidad de los programas destinados a mejorar la situación económica y el acceso a los derechos de las mujeres. Un ejemplo de esto, es que a pesar de la tendencia al aumento del presupuesto del MAGA, como la principal entidad estatal de cara a la promoción del desarrollo rural y productivo, contradictoriamente los recursos destinados a iniciativas productivas de las mujeres se han mantenido o reducido. En el departamento el gobierno promueve y apoya las actividades mixtas (más para hombres) vinculadas con ganadería, empresarialidad rural y la siembra de frutos tipo monocultivo (especialmente papaya y piñón), que las relacionadas con mujeres.

En estas condiciones es sumamente difícil valorar de manera positiva el “liderazgo estatal”, y de hecho la experiencia de los esfuerzos de coordinación impulsados por AGUA VIVA e ICID ha sido compleja, y lo único que se ha logrado es apoyo puntual en asesoría técnica del MAGA para la granja avícola.

En el periodo de ejecución se ha coordinado esfuerzos con la cooperación alemana, a través del Servicio Técnico de Cooperación Social Técnica (DED), la cual contribuyó con la consolidación organizativa de la cooperativa, tanto en el área administrativa como en la capacidad de desarrollo de negocios.

#### **4.6.3 Armonización:**

La AECID *“...valora la coordinación entre los donantes internacionales para evitar la dispersión de sus actuaciones, aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y construir un programa de ayuda más estable y predecible para el país socio, armonizando y simplificando los procedimientos allí donde fuera posible”*<sup>41</sup>. Además la Declaración de París plantea la necesidad de que las

---

<sup>40</sup> Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, París, Francia, 2005

<sup>41</sup> Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación

Española.<http://www.aecid.es/export/sites/default/web/galerias/programas/Vita/descargas/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf>

cooperaciones puedan “Armonizar sus actividades... La armonización es cuanto más crucial cuando no exista un fuerte liderazgo del gobierno.”<sup>42</sup>

En Guatemala, desde el año 2008, existe el Grupo de Diálogo del G-13, que está integrado por los ocho países que más recursos destinan a Guatemala (Canadá, Alemania, Japón, Países Bajos, Noruega, España, Suecia y EEUU) y el Banco Internacional de Desarrollo, Banco Mundial, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, la Comisión Europea y la Organización de Estados Americanos. Este proceso de coordinación fue liderado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) bajo su presidencia Pro-Témpore.

El apoyo de la AECID al proyecto con Agua Viva es una iniciativa aislada que forma parte de esfuerzos más amplios dirigidos hacia el desarrollo rural en Guatemala. De forma concreta, la AECID durante los años 2010 y 2011 mantuvo una relación de cooperación bilateral con el MAGA, apoyando proyectos y programas en el marco del **Sistema Nacional de Extensión Agrícola -SNEA-** y al Programa de Desarrollo Rural -PRORURAL- en conjunto con FAO - AID , JICA y otros donantes) que se orientaban a combatir la pobreza en las áreas más pobres del país a través de la preparación, evaluación, monitoreo y ejecución de programas y proyectos de producción y productividad agrícola y no agrícola, capacitación para el trabajo y otras áreas de desarrollo y asistencia social.

Para garantizar la comunicación y armonización de esfuerzos entre instituciones del Estado, como el MAGA, y otras instancias de cooperación con presencia en el territorio, como Global Humanitaria o DED de Alemania, ha sido clave la coordinación entre ICID y AGUA VIVA.

Asimismo mantener la comunicación y la armonización con las líneas de trabajo ha sido producto de la comunicación constante de ICID con la OTC de la AECID en Guatemala.

El compromiso de contribución con el proceso de ICID aún se mantiene en la etapa de cierre del proyecto, acompañando a Agua Viva para que los aportes del proyecto puedan mantenerse y sigan aportando al desarrollo de las socias de la organización.

En este marco, el proyecto ha permitido armonizar las acciones de varias instancias de cooperación y del Estado de cara a metas comunes<sup>43</sup>:

- La gobernanza democrática (fortalecimiento de la capacidad de incidencia social y política de las mujeres), a través del fortalecimiento de la presencia e incidencia de la Cooperativa Agua Viva en diferentes espacios de participación a nivel local, regional y nacional.
- La protección de colectivos en situación de mayor vulnerabilidad (mujeres), especialmente a partir de procesos de formación sobre los derechos humanos de las mujeres y la participación activa en el movimiento de mujeres en el departamento.
- El apoyo a la micro y pequeña empresa, a partir del desarrollo y fortalecimiento de

---

<sup>42</sup> Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, París, Francia, 2005

<sup>43</sup> VI Comisión Mixta España - Guatemala

iniciativas productivas, con especial énfasis en el programa de microcréditos y la granja de pollos.

## **5. Conclusiones de la Evaluación**

El proyecto “Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva”, presentado por ICID (Madrid, España), aprobado por la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) y cofinanciado por Fundación ARCONTES (Madrid, España) tiene finalmente un periodo de ejecución que inicia el 15 de noviembre de 2009 y finaliza el 14 de noviembre de 2011.

La contraparte local del proyecto es la Cooperativa Agua Viva, impulsando iniciativas emprendedoras, principalmente a través una granja de pollos y el programa de microcréditos para mujeres, buscando contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y promover el empoderamiento y la participación de las mujeres.

Estas iniciativas se acompañan oportunamente mediante estrategias de fortalecimiento de las capacidades organizativas, administrativas y gerenciales de la cooperativa, y un programa de formación para socias, buscando un involucramiento activo de todas las socias en la vida de la organización.

Al final del proyecto, quedan sentadas las bases a lo interno de la Cooperativa Agua Viva, que ha adquirido conocimientos generales, empresariales y técnicos, y cuentan con lineamientos y manuales para el fortalecimiento organizativo.

La granja de pollos contó con una inversión total de 68,023.02 Euros, e integra la infraestructura productiva y comercial para una producción anual de 74,000 libras de pollo. La parcela tiene condiciones para una fase de ampliación que puede aumentar el volumen de producción.

En total se otorgaron préstamos a 218 mujeres de 13 bancos comunales en 12 comunidades diferentes de cuatro municipios del departamento de Petén, desembolsando un total de 15,408.08 Euros. El nivel de morosidad de los créditos se ubica en un nivel de riesgo alto. Ante esta situación se ha elaborado un plan de recuperación de la cartera.

La cooperativa, a partir de sus iniciativas productivas, presenta un nivel de sostenibilidad financiera que se ubica en un 97%. No obstante, de cara a la sostenibilidad se requiere de medidas correctivas internas y de gestiones externas para alcanzar su punto de equilibrio.

En la vida organizativa de la cooperativa se ha logrado el involucramiento directo de socias indígenas en los órganos de dirección, y se han fortalecido los mecanismos de comunicación con las comunidades más alejadas geográficamente.

Las socias de la Cooperativa Agua Viva han dado pasos importantes en la formación sobre cooperativismo, empresariedad y equidad de género, fortaleciendo el enfoque de



derechos en su identidad organizativa y participando activamente en el movimiento de mujeres a nivel departamental.

Durante la ejecución del proyecto se han establecido al menos 5 relaciones con instituciones y actores externos, y la Cooperativa Agua Viva está encaminada a consolidar su participación en espacios de incidencia y negociación a nivel regional y nacional.

El proceso del proyecto impacta positivamente en el empoderamiento de las mujeres y su participación como sujetas, tanto desde el grupo comunitario como desde la Cooperativa Agua Viva en distintos espacios y procesos sociales, económicos, políticos y organizativos.

## **6. Lecciones aprendidas y Recomendaciones**

### **LECCIONES APRENDIDAS:**

Los niveles salariales de un proyecto productivo deben ajustarse, tanto a la realidad local como a las posibilidades financieras de la cooperativa en un largo plazo. Asimismo, la dinámica de transferencia de conocimientos de personal externo a los órganos directivos requiere de actividades específicas para garantizar que este objetivo se logre cumplir.

En este sentido, los procesos de diagnóstico y elaboración de documentos referenciales en lo administrativo, contable y gerencial, deben incluir necesariamente una etapa de socialización, discusión y decisión para garantizar que estos insumos y mecanismos sean apropiados e implementados en la cooperativa. Esta etapa post-elaboración debe incluirse en la concepción inicial del proceso.

Los estudios económicos deben alcanzar una comprensión más profunda de las dinámicas y realidades económicas locales. Se ha observado que las proyecciones económicas se han realizado sobre “escenarios optimistas” que contrastan con los datos empíricos obtenidos de la experiencia productiva concreta. Ello influye negativamente en el desempeño económico y organizativo.

La modalidad de trabajo de las promotoras para impulsar procesos de capacitación en las comunidades, fortalecer las iniciativas locales y facilitar la comunicación entre socias y órganos directivos es importante para la vida organizativa de la cooperativa. No obstante, su funcionamiento supera la capacidad financiera de la cooperativa, por lo cual se requiere de estrategias alternativas en los campos de la gestión y la producción para garantizar su viabilidad.

En los proyectos que se dirigen a las organizaciones de mujeres e incluyen iniciativas económicas, es fundamental visualizar en los resultados e indicadores los impactos en relación al nivel de decisión política y económica alcanzado por las mujeres, así como el alcance en cuanto a uso, contro, propiedad y beneficio sobre los procesos productivos.

**RECOMENDACIONES:**

El fortalecimiento administrativo, organizativo y gerencial requiere de implementación urgente de medidas contenidas en documentos referenciales. Para ello, la Cooperativa Agua Viva debe retomar estos documentos en sus órganos de conducción para discutir y aprobar los lineamientos generales, garantizando su implementación en la práctica organizativa cotidiana.

La sostenibilidad financiera de la cooperativa requiere de esfuerzos extraordinarios de gestión de recursos externos, en función de la implementación del plan de capacitación e inversión delineado en el plan de negocios.

Al mismo tiempo, para alcanzar la sostenibilidad financiera de la cooperativa se requiere de revisión crítica de iniciativas productivas:

- Para aprovechar el potencial del programa de microcréditos es necesario que se implementen las estrategias diseñadas para la recuperación de esta cartera, y fomenten la participación activa de las socias que conforman los bancos comunales en la conducción para generar corresponsabilidad.
- El fortalecimiento de la granja de pollos requiere de una revisión de la rentabilidad y la productividad del proceso, buscando formas creativas para minimizar la dependencia de los precios de los insumos básicos (pollos y concentrado). Asimismo, se debe aprovechar el potencial económico de los subproductos (menudos, gallinaza, etc.) para lograr mejores rendimientos de la granja.

La conformación interna de la cooperativa corresponde a la diversidad cultural del área geográfica. Los esfuerzos de construcción de relaciones interculturales en la cooperativa son fundamentales, y es necesario garantizar: i) el seguimiento a los espacios de formación y reflexión, y ii) el funcionamiento sostenido de los mecanismos de participación y comunicación a lo interno de la cooperativa.

Se deben proyectar acciones concretas que faciliten la participación de las mujeres, desde su posición de subordinación, puesto que es un gran desafío que requiere tiempo, algún margen de libertad para actuar, y un mínimo recurso económico.

Se debe dar seguimiento a los esfuerzos dirigidos a incrementar las capacidades de las mujeres para la incidencia ante espacios de toma de decisión, para enfrentar las prácticas discriminatorias que deben confrontan las mujeres para participar en estos espacios.

## 7. Anexos

### 7.1 GLOSARIO

|             |   |
|-------------|---|
| AECID       | Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo                        |
| AID         | Agency for International Development                                      |
| ASECSA      | Asociación de Servicios Comunitarios de Salud                             |
| BANRURAL    | Banco de Desarrollo Rural   |
| COCODE      | Consejo Comunitario de Desarrollo   |
| COMUDE      | Consejo Municipal de Desarrollo   |
| CODEDE      | Consejo Departamental de Desarrollo                                       |
| DED         | Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica                             |
| EEUU        | Estados Unidos de América   |
| FAO         | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| GTZ/GIZ     | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit                   |
| ICID        | Iniciativas de Cooperación Internacional para el Desarrollo               |
| IDH         | Índice de Desarrollo Humano   |
| INACOP      | Instituto Nacional de Cooperativas  |
| INGECOP     | Inspección General de Cooperativas  |
| JICA        | Agencia de Cooperación Internacional del Japon                            |
| MAGA        | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación                       |
| MARN        | Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales                               |
| MANMUNISURP | Mancomunidad de Municipalidades del Sur de Petén                          |
| PRORURAL    | Programa de Desarrollo Rural  |
| SAT         | Superintendencia de Administración Tributaria                             |
| SEPREM      | Secretaría Presidencia de la Mujer  |
| SNEA        | Sistema Nacional de Extensión Agrícola                                    |
| TDR         | Términos de Referencia  |

### 7.2 DOCUMENTOS ADJUNTOS

#### 7.2.1 Minutas del trabajo de campo y memorias de cálculos

##### ENTREVISTAS

Carmen Chún Bac, Vicepresidenta de Asociación Oxlajú No'j, San Lucas Aguacate, San Luis, Petén, 24 de junio de 2012

María Silvia García, Cain, San Luis, 18 de junio de 2012.

Margarita Yaxcal, San Lucas Aguacate, San Luis, Petén, 24 de junio de 2012.

Petrona Chub, San Lucas Aguacate, San Luis, 24 de junio de 2012

Elena, socia de la cooperativa y lideresa de COCODES, Poité Centro, San Luis, 25 de junio de 2012

Concepción Sub, socia de la cooperativa, Mameyales, Poptún, 26 de junio de 2012

Luis Gonzalo Valenzuela, Caín, San Luis, 18 de junio de 2012

### **GRUPOS FOCALES**

Grupo Focal, Caín San Luis, Petén, 18 de junio de 2012

Grupo Focal Poité Centro, San Luis, Petén, 25 de junio de 2012

Grupo Focal San Lucas Aguacate, San Luis, Petén, 24 de junio de 2012

Grupo Focal Mameyales, Poptún, Petén, 26 de junio de 2012

### **TALLERES**

Memoria del Taller de Evaluación, Machaquilá, Poptún, Petén, 20 de junio de 2012.

### **7.2.2 Entrevistas a actores externos**

Mynor Méndez, MAGA, Poptún, Petén, 20 de Junio de 2012.

David Guzmán, Mesa Agraria, Poptún, Petén, 20 de junio de 2012

Gladys Paz, Coordinadora de Global Humanitaria, Poptún, Petén, 6 de julio de 2012

Rosita Contreras, PROPETÉN, 06 de Julio de 2012, Flores Petén

Rosita Mucú, Agenda de Mujeres, San Luis Petén, 04 de Julio de 2012

Donald Pérez, MANMUNISURP, Poptún, Petén

Lorena Lobos, Asociación Ixqik, Santa Elena 12 de julio de 2012

Jesús Chiquín, MAGA, Santa Elena, Petén Miércoles 04 de Julio de 2012

Eduardo Reyes, Vicecalde de Poptún, Petén, 20 de Junio de 2012

José Silvio Tay, Coordinador FUNDEBASE, Poptún, 20 de junio de 2012

### **7.2.3 Documentos base**

- Términos de Referencia de la Evaluación Externa del proyecto “Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva (Petén, Guatemala), 09 - PRI - 263”
- Propuesta técnica y económica de la evaluación externa del proyecto “Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva (Petén, Guatemala), 09 - PRI - 263”
- Visto bueno a los TdR para la evaluación externa del proyecto “Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva (Petén, Guatemala), 09 - PRI - 263”
- Plan Metodológico de la evaluación externa del proyecto “Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva (Petén, Guatemala), 09 - PRI - 263”
- Ficha de evaluación del CAD
- Memoria de Cálculos de la evaluación externa del proyecto “Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva (Petén, Guatemala), 09 - PRI - 263”

### **7.2.4 Bibliografía**

Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida, INE año 2000.

Grupo Olympe, Diagnóstico situación de las mujeres en Guatemala, mimeo, 2006.

Sergio Adolfo Canek Rodríguez, Diagnóstico Administrativo Contable y Perfil del Puesto Administrativo Contable, enero 2010.

\_\_\_, Reglamento de Operaciones de Crédito, Fondo Rotatorio del Proyecto: Semillas de Desarrollo, Septiembre de 2008.

Julio Mora, Diagnóstico de las condiciones actuales de los aspectos administrativos relativos a la planificación estratégica, organización, gerencia y comunicación interna; Enero de 2010

\_\_\_, Plan de Gestión Ambiental de la Granja Avícola.

\_\_\_, Manual de Manejo de la Granja Avícola.

Informe Final Narrativo “Proyecto Fortalecimiento Integral de la Cooperativa de Mujeres Agua Viva” 09-PR1-263 (Borrador), Mayo de 2012.

Ing. Wilson Guzmán, Dr. Humberto Chiquín e Iván Bermejo; Granja avícola de pollo amarillo de engorde - Estudio de Prefactibilidad, 10 de abril de 2009.

Ingeniero Carlos González y Licenciado Carlos Hernández; Plan de negocios - Cooperativa Agua Viva, Diciembre de 2011.

Carlos González y Carlos Hernández; Informe de Diagnóstico y Propuesta de Nuevo Enfoque de la Consultoría - Cooperativa de Mujeres “Agua Viva R. L.”, Aldea Machaquilá, Poptún, Petén.

Carlos González y Carlos Hernández, Informe Situación Actual del Programa de Créditos Cooperativa Agua Viva; Poptún, Petén, Noviembre 2011.

Carlos González y Carlos Hernández, Plan de Acción para la Recuperación de la Cartera de Créditos; Poptún, Petén, Noviembre 2011.

La Otra Cooperativa, Proceso de Formación en Participación Ciudadana - Sistematización, Petén, Guatemala, Octubre de 2011

La Otra Cooperativa, Informe Técnico - Proceso de Formación en Participación Ciudadana, Petén, octubre de 2011

Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, París, Francia, 2005

Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.

VI Comisión Mixta España - Guatemala