

En el momento de la Evaluación Intermedia, se aplicó una modificación substancial a la PDM, y se elaboró la PDM1. En agosto de 2009, se volvió a modificar la PDM, para formular la PDM2.

Desde el inicio de las actividades del Proyecto, se identificaron algunos aspectos inconvenientes del Proyecto por parte de las personas involucradas de la Parte japonesa y la parte mexicana, como la falta de claridad de las relaciones entre la (entonces) Dirección de Fomento Productivo y las delegaciones del IQM, y la inclusión de algunas actividades no muy aptas para la institución de C/P. Por esta razón, se revisó el diseño original del Proyecto, y en ocasión de la Evaluación Intermedia realizada en septiembre de 2008, las dos partes acordaron en la versión modificada de la PDM (PDM1). En esta Evaluación Intermedia, se modificó el Objetivo del Proyecto para que quede más adecuado para la función que cumple el IQM: "se establece el Programa de Desarrollo Productivo de las artesanías para la Mujer", ya que las actividades de mejoramiento de artesanías existentes y de desarrollo de nuevos productos se realizaban en la zona maya. Al mismo tiempo, se sugirió reforzar el aspecto del establecimiento del Programa, igual que el apoyo a los grupos de mujeres.

Más tarde, en la reunión del Comité Conjunto de Coordinación celebrada en agosto de 2009, se formalizó la PDM2. Los principales cambios introducidos en esta ocasión son: 1) ordenamiento de la relación entre el Programa y los otros documentos derivados de él, que son el Manual de Operación y la Guía de Capacitación, con base en las conversaciones sostenidas con las instituciones pertinentes, y 2) delimitación de las áreas objeto de los proyectos demostrativos, de acuerdo con las recomendaciones presentadas por la Evaluación Intermedia y la situación de las actividades realizadas para el establecimiento del Programa.

Para modificar la PDM1, se requirió una deliberación profunda entre el equipo de expertos y el personal de C/P, lo que atrasó la construcción del sistema de implementación del Proyecto y la revisión del PO. Sin embargo, los expertos y el personal C/P estuvieron de acuerdo con la necesidad de modificación de la PDM; el cambio del marco del Proyecto estableció, con mayor claridad, la orientación que debe tomar el Proyecto.

## (2) Sistema de Gestión del Proyecto

El Sistema de Gestión del Proyecto se estableció con retraso, ya que requirió mucho tiempo la definición del marco general del Proyecto. Además, la Dirección General del IQM, que es la figura líder del Proyecto, estaba vacante desde diciembre de 2007 hasta abril de 2008, situación que impidió la toma de decisiones internas del IQM y la

coordinación interinstitucional. La llegada de una nueva Directora General en abril de 2008 cambió la situación; se observó un mejoramiento en el sistema de implementación del Proyecto a nivel institucional del IQM, a través de las discusiones en las reuniones del CCC y en otras juntas de trabajo. Después de la designación de la Directora General del IQM y la modificación de la PDM, se observó una mejoría en el desempeño del Proyecto.

(3) Relación con las instituciones pertinentes

Las otras instituciones gubernamentales relacionadas con el Proyecto, de niveles federal y estatal, participaron en las reuniones del Comité Conjunto de Coordinación desde el inicio del Proyecto, pero, de hecho, las relaciones con estas instituciones en torno a este Proyecto comenzaron a profundizarse después de la Evaluación Intermedia, y las conversaciones con las instituciones pertinentes para el establecimiento del Programa no están avanzando suficientemente. Es necesario esforzarse continuamente por lograr una colaboración sustancial con las instituciones colaboradoras en cuanto a la elaboración del Programa.

(4) Involucramiento de la institución de C/P

Al inicio del Proyecto, había actividades incluidas en él que no eran funciones propias del IQM, ni estaban acordes a los trabajos rutinarios del personal C/P. Esta situación dificultaba la ejecución de las actividades del Proyecto. Con la modificación de la PDM, se aclararon los papeles que debe jugar el IQM, pero el Instituto tiene limitaciones en cuanto al apoyo para la comercialización; en este aspecto, se esfuerza por convertir los grupos de mujeres en las cooperativas de productores por la iniciativa propia de los grupos.

(5) Involucramiento de los grupos de productores y las tiendas de artesanías

A medida que avanzan las actividades, los grupos de mujeres objeto del Proyecto se involucran en estas actividades por su propia iniciativa. Se identificaron las tiendas de artesanías colaboradoras, y estas tiendas le dan valiosas sugerencias a los grupos de mujeres a través del Proyecto, en las reuniones de evaluación de artesanías, en las clausuras de los cursos de capacitación para el mejoramiento del diseño, y en las visitas a las tiendas.

(6) Otros factores que influyeron en el Proyecto

El brote de influenza A/H1N1 que suscitó en mayo de 2009 influyó en el avance del

Proyecto. Este incidente alargó la ausencia de los expertos asignados al Proyecto, acortando el período efectivo de sus actividades. Como resultado, se revisó el Plan de Operación del Proyecto por los esfuerzos de los expertos y del personal de C/P. Además, el brote de influenza afectó gravemente la venta de artesanías, ya que alargó el período de ausencia de los expertos y redujo el número de turistas que visitan la región.

#### **Capítulo 4 Resultado de la evaluación con base en los 5 criterios de evaluación**

##### **4-1 Relevancia**

El Proyecto es relevante en términos generales. El Objetivo del Proyecto y el Objetivo Superior están de acuerdo con las necesidades de las mujeres mayas que viven en el Estado de Quintana Roo; también son congruentes con las políticas del Estado de Quintana Roo, México y las políticas japonesas de cooperación hacia México, en términos generales. Aunque hubo problemas en el diseño original del Proyecto, se puede decir que en el momento de la Evaluación Final, la PDM vigente cuenta con un diseño apropiado.

La zona maya sigue sumida en el estado de la pobreza; el apoyo es altamente necesitado. En las comunidades de la zona maya visitadas en esta ocasión, se encuentran numerosas familias que apenas alcanzan a la economía de subsistencia, y dependen de las remesas y del subsidio gubernamental; los apoyos a la creación de ingresos son muy importantes. Por la crisis económica reinante, las necesidades de apoyo son aun mayores.

El Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo establece 7 estrategias para lograr la equidad de género, que incluyen la participación de la mujer en las actividades productivas y la superación de la marginación.

En la etapa de planeación del Proyecto, el ámbito de la seguridad humana en que se sitúa el Proyecto era una de las áreas prioritarias del apoyo de JICA hacia México para la JICA. Estaba comprobada la congruencia con las políticas japonesas de la AOD. Sin embargo, con la conclusión de este Proyecto prevista a fines del año fiscal 2009, se terminará el programa de cooperación para México en este campo. Por esta situación, no se pueden esperar actividades de cooperación de grandes envergaduras en este campo en el futuro; es de especial importancia asegurar la sustentabilidad del Proyecto después del término de su período de cooperación, en comparación con otros proyectos. Hubo problemas en la planeación original del Proyecto, pero se puede afirmar que la PDM actual cuenta con un enfoque apropiado. En la etapa del estudio preliminar, se pensaba apoyar el desarrollo y el mejoramiento de artesanías desde el punto de vista de la creación de ingresos en efectivo por parte de las mujeres del estrato pobre. En la zona

maya del Estado de Quintana Roo, es difícil un incremento substancial de ingresos por agricultura por las condiciones particulares del suelo; por lo que era apropiado establecer un plan para apoyar la vida de las mujeres por medio de la generación de ingresos por la producción de artesanías. Las medidas consideradas para lograr este objetivo fueron también adecuadas, ya que abarcan, de manera integral, todos los elementos necesarios para lograr este objetivo: el fortalecimiento de las funciones del IQM, el reforzamiento organizativo de los grupos de productoras mayas de artesanías; el apoyo a la fabricación y venta de artesanías, y la construcción de la relación de colaboración entre los grupos de productores y las tiendas de artesanías. Sin embargo, en el proceso de implementación del Proyecto y al tomar en cuenta las funciones y papeles del IQM, que es una instancia coordinadora sin presupuestos propios para operar proyectos, se consideró más apropiado fortalecer el Programa de apoyo a las mujeres que se aplica por el IQM, que dar apoyos directos a la fabricación y venta de artesanías por las mujeres mayas, ya que, de esta forma, se pueden extender ayudas más efectivas y sustentables a las mujeres mayas teniendo al IQM como institución C/P. Se estima que en la etapa de planeación se analizaron suficientemente las formas de apoyo a las mujeres mayas, pero seguramente no se pudo tener la información suficiente para determinar el mejor enfoque a la luz de las funciones del IQM. Por eso se hizo necesario modificar el Objetivo del Proyecto en el momento de la Evaluación Intermedia: del original "en la Región Maya, se realizan los estudios de mercado, el mejoramiento de artesanías y el desarrollo de nuevos productos con base en los estudios" "se establece el modelo de apoyo a los grupos de mujeres que se aplica por la Dirección de Fomento Productivo del IQM". El nuevo Objetivo del Proyecto está de acuerdo con las funciones y los roles del IQM, por lo que se puede esperar un efecto beneficioso más amplio y más sustentable por el establecimiento del Programa. La modificación de la PDM es considerada apropiada. Sin embargo, si se hubieran revisado más cuidadosamente las funciones y los papeles del IQM y se hubieran identificado sus sistemas y limitantes, no hubiera sido necesario aplicar las modificaciones de tal emvergadura a la PDM.

#### 4-2 Efectividad

En el momento de la Evaluación Final, se puede considerar que el Proyecto es efectivo en términos generales.

Los indicadores correspondientes a los Resultados están siendo alcanzados. Se están fortaleciendo las funciones operativo-administrativas, y las coordinadoras y de enlace; se hace cada vez más preciso el contenido del Programa gracias a las experiencias de los proyectos demostrativos de la fabricación de artesanías. Se está estableciendo el

mecanismo de gestión de información, en torno a la actualización del sitio Web.

El indicador correspondiente al Objetivo del Proyecto es la elaboración de los 3 documentos, que son: el Programa, la Guía de Capacitación y el Manual de Operación. Estos 3 documentos están en elaboración en este momento, y serán terminados antes de la conclusión del Proyecto. Para que se implementen numerosos proyectos y cursos de capacitación con base en el Programa generado por el Proyecto, es necesario establecer una relación de colaboración con otras instituciones pertinentes. Para lograr esta relación de colaboración, el Proyecto se esforzará involucrar, aun más, las instituciones pertinentes en el proceso de elaboración del Plan, la Guía y el Manual, compartiendo la información y promoviendo la coordinación.

Existe una congruencia lógica entre cada uno de los Resultados y el Objetivo del Proyecto. Los Resultados contribuyen al logro del Objetivo del Proyecto. Para poner en práctica el Programa, son importantes la función investigadora y la función operativo-administrativa, así como la función coordinadora y de enlace desde el punto de vista del rol que juega el IQM. Para que el Programa sea práctico y adecuado, reflejará los resultados, las experiencias y las lecciones de las actividades demostrativas en las comunidades objeto del Proyecto. Precisamente, uno de sus Resultados Esperados es la gestión de información relacionada con la fabricación de artesanías.

No hubo daños por desastres naturales que se consideran como una condición externa que se debe evitar para lograr el Objetivo del Proyecto.

#### 4-3 Eficiencia

El Proyecto es eficiente hasta cierto punto. Sin embargo, se puede señalar que durante la primera mitad del período de cooperación, la aportación de insumos no ha sido suficientemente eficiente, debido, en parte, a la poca claridad del marco del Proyecto.

La asignación del personal mexicano C/P en los años fiscales 2006 y 2007 no estuvo totalmente de acuerdo con lo planeado, por la rotación del personal y los limitantes presupuestarios. En agosto de 2009, se designó a una funcionaria como persona C/P exclusiva del Proyecto, lo que significó una respuesta positiva de la institución C/P frente a la modificación de la PDM.

Todos los expertos enviados por la parte japonesa son capaces de realizar sus actividades utilizando el español. Especialmente, la participación, en colaboración con los expertos japoneses, de un experto norteamericano con amplias experiencias en el desarrollo de artesanías destinadas a los turistas europeos ha sido muy eficaz para desarrollar productos que satisfacen las necesidades y los gustos de los consumidores occidentales. Los equipos adquiridos por la parte japonesa han sido utilizados

apropiadamente, con las contadas excepciones del desgaste y rotura de algunas piezas. Los equipos han sido útiles para las actividades del Proyecto y para el mejoramiento de producción de las artesanías de los grupos de mujeres. Los equipos adquiridos para la fabricación de artesanías son económicos en general, pero son utilizados sin excepción para fines productivos y sirven grandemente para su mejoramiento. El personal C/P que participó en el Curso de Capacitación para Terceros Países visitó la feria de artesanías en Nueva York, y se dio cuenta de la importancia de conocer las necesidades del mercado y de integrar factores culturales en las artesanías. Después de esta experiencia, se hizo más profunda su comprensión del Proyecto, y empezó a trabajar seriamente en él. Este curso había sido realizado antes de la modificación de la PDM, y sus temas principales eran la fabricación y venta de artesanías. Los know-how adquiridos del estudio de mercado y de las estrategias productivas y comerciales sirvieron mucho para promover la comprensión de las actividades del Proyecto por parte del personal de C/P después de la modificación de la PDM.

Los insumos se hicieron más eficientes por la colaboración con otras instituciones involucradas en el Proyecto. Por la cooperación del IQM y el CDI, los 9 grupos objeto del Proyecto tuvieron acceso al programa de adquisición de equipos y materiales para la producción. Este ofrecimiento de equipos y materiales fueron muy importantes para los grupos de productores. Por medio de la colaboración con el Instituto de Capacitación para el Trabajo de Quintana Roo (ICAT), una institución dedicada a la capacitación, se llevó a cabo un curso de capacitación en José María Morelos.

Como un factor que influyó en el aspecto de eficiencia, se puede mencionar la distancia entre Chetumal, donde se ubica la Oficina Central del IQM, y las comunidades donde están los grupos objeto del Proyecto. En algunos casos, la comunidad donde viven las mujeres está a 7 horas de viaje desde la capital estatal; las visitas a las comunidades significan una fuerte carga en cuanto al tiempo. Si la selección de los grupos se hubiera realizado de acuerdo con la PDM, podría haber elegido a los grupos de mujeres que vivieran en las zonas de mejor acceso. Los grupos de mujeres fueron seleccionados al inicio del Proyecto con el propósito de materializar el Objetivo del Proyecto estipulado en la PDM vigente en ese momento (PDM1), que era apoyar el desarrollo de artesanías. Se realizó un estudio en el momento de arranque del Proyecto y se seleccionaron los grupos con base en sus necesidades. Sin embargo, después de la modificación de la PDM por la Evaluación Intermedia, el desarrollo de artesanías de los grupos de mujeres fue considerado como actividades demostrativas, por lo que pudo haber hecho una nueva selección que diera prioridad a la facilidad de acceso a las comunidades. Si hubiera seleccionado a los grupos de mujeres con base en la PDM actual desde el

principio, los trabajos de los expertos hubieran sido más eficientes y menos la carga para estos expertos.

Los insumos aportados fueron aprovechados adecuadamente, y contribuyeron a la realización de las actividades del Proyecto. La generación de los Resultados Esperados es la consecuencia lógica de las actividades realizadas. Los insumos aportados en un corto período de 3 años fueron utilizados para realizar las actividades demostrativas que cubrieron el ciclo entero del negocio, incluyendo la fase de comercialización, y produjeron resultados. En este sentido, se podría afirmar que el Proyecto ha sido eficiente.

#### **4-4 Impacto**

Por la implementación de este Proyecto, se crearon los siguientes impactos. Se puede esperar el logro del Objetivo Superior en el futuro.

Se está incrementando la variedad y la venta de los productos nuevos desarrollados por los grupos objeto del Proyecto. También se observan incrementos en sus ingresos. El monto de los ingresos difiere de un grupo a otro, y, además, no es suficiente para mejorar, de manera significativa, la situación económica familiar, pero se espera un mayor nivel de ingresos si las ventas continúan ampliándose.

El aumento del número y venta de productos desarrollados y el subsiguiente incremento en el ingreso de los grupos de mujeres es considerado como el indicador correspondiente al Objetivo Superior. En la primera mitad del Proyecto, sus actividades se dirigieron al apoyo directo a los grupos de mujeres, puesto que de acuerdo con la PDM utilizada en ese tiempo, el Proyecto iba a apoyar el mejoramiento y el desarrollo de artesanías directamente. Este hecho contribuyó al incremento de ingresos de los grupos objeto del Proyecto. En la PDM actual, el Objetivo del Proyecto es la elaboración del Programa, que está en proceso en este momento. Se estima que el aumento de los ingresos de los grupos de mujeres no es el cumplimiento del Objetivo Superior como consecuencia del logro del Objetivo del Proyecto, más bien, es el fruto directo de las actividades correspondientes al Resultado 4. Las actividades del Resultado 4 son de los proyectos demostrativos, que constituyen la base del Programa, cuya elaboración es considerada como el Objetivo del Proyecto. El hecho de que el ingreso de los grupos de mujeres objeto del Proyecto está incrementándose en este momento, hace pensar que en el futuro también aumente el ingreso de los grupos que se hagan objeto de la aplicación del Programa, si se establece el Programa y se realizan las actividades demostrativas a muchos otros grupos de mujeres. Esto significa el cumplimiento del Objetivo Superior. La aplicación eficiente del Programa por parte del

IQM y de otras instituciones pertinentes es la clave del éxito para el logro del Objetivo Superior. De acuerdo con los expertos, entre los miembros de los grupos objeto del Proyecto, existen 3 personas con alto nivel técnico, que tienen la experiencia de asesorar a otros grupos de mujeres. Varias otras personas cuentan con un nivel técnico, suficiente para trabajar como instructor, aunque no tienen experiencias como instructores en una capacitación. Si estas personas pueden formar el núcleo de los recursos humanos requeridos para asesorar a otros grupos de mujeres, la posibilidad de alcanzar el Objetivo Superior mejorará aun más.

Se observan algunos impactos positivos no esperados. Los miembros de los grupos de mujeres comentaron que no sólo mejoraron sus técnicas de fabricación de artesanías, sino que también adquirieron una actitud más positiva, al lograr una mayor confianza en sí mismos. Algunas mujeres entrevistadas mencionaron que sus esposos estaban contentos por el aumento de los ingresos, y les dan una atención mayor. Sin embargo, algunas personas de C/P del IQM y las mujeres de las comunidades también dicen que los ingresos no son tan significativos como para influir en la relación familiar y la situación de la mujer en las comunidades.

También se informan de los impactos negativos no esperados. Al seleccionar los grupos objeto del Proyecto, los grupos que quedaron fuera del Proyecto criticaron y envidiaron a los grupos seleccionados. Las delegaciones del IQM con jurisdicción en el área trataron de convencer a estos grupos explicando la necesidad de evitar el mercado excesivamente competido, ya que la selección de numerosos grupos que producen un mismo produciría inundaría el mercado de las artesanías producidas. Se sabe de los casos de la separación de los miembros, por la demora de obtener los ingresos después de la fabricación de los productos. Se dará explicación sobre este aspecto a las mujeres miembros de los grupos, en la capacitación en promoción de ventas y las actividades de cooperativas.

#### **4-5 Sustentabilidad**

Es posible asegurar la sustentabilidad del Proyecto por medio de la creación de un consenso entre diferentes instituciones estatales involucradas en el Programa; es necesario que todas las instituciones pertinentes conozcan integralmente los conceptos y los métodos de la gestión del Programa.

Es posible que el Proyecto tenga la sustentabilidad política. El Plan Estatal de Desarrollo actual tiene vigencia hasta 2011; se mantendrá, por lo pronto, la política de la equidad y género del gobierno estatal de Quintana Roo.

Se puede esperar la sustentabilidad financiera hasta cierto punto. El presupuesto de

todos los organismos del sector público tiende a disminuir; el presupuesto del IQM no es muy abundante. Sin embargo, se solicitarán los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades previstas en el Plan Estatal de Desarrollo hasta 2011, de acuerdo con las respuestas dadas en la entrevista, ya que estas actividades figurarán en el programa anual de operación. Aunque no se garantiza la aprobación integral de los presupuestos solicitados necesariamente, se estima que tanto el IQM como las otras instituciones podrán obtener algunos recursos presupuestarios para los programas de apoyo a las mujeres pertenecientes al estrato social pobre.

La sustentabilidad técnica también está garantizada hasta cierto punto. El personal de C/P del IQM, que adquirieron las técnicas del Diagnóstico Rural Rápido y del cálculo de costos, podrá aplicar en sus trabajos las técnicas y los conocimientos adquiridos sin ayuda adicional. Ya en el segundo año del Proyecto, el personal C/P llevó a cabo el Diagnóstico Rural Rápido de manera independiente, y el personal capacitado funciona como capacitador en los cursos de capacitación posteriores. En algunos aspectos, sin embargo, la sustentabilidad técnica parece no estar asegurada, ya que algunas actividades se realizan principalmente por los expertos, como la gestión de información. En estos casos, no está claro, en este momento, si la institución de C/P sea capaz de operar y controlar los proyectos aplicando el Programa.

Los miembros de los grupos de mujeres adquirieron las técnicas necesarias para la fabricación de los nuevos productos, y son capaces de continuar con la producción por si solas. Existen algunos miembros que son capaces de asesorar a otros miembros y/o otros grupos. Muchos grupos no tenían experiencias en el desarrollo de los canales de comercialización hasta la fecha, y tampoco estaban familiarizados en algunos trámites necesarios de la venta, como la emisión de facturas, por eso, los expertos han sido encargados principales del desarrollo de los canales de comercialización. Por eso, el Proyecto está esforzándose por construir una relación de colaboración entre los productores y las tiendas de artesanías, y por organizar cursos sistemáticos de capacitación en venta, como los talleres celebrados durante la Evaluación Final. Para entablar relaciones comerciales con las tiendas de artesanías y para ser elegibles para la aplicación de los programas de ayuda pública, es indispensable legalizar los grupos de mujeres como cooperativas. El registro de los grupos de mujeres como cooperativas está en las manos del área jurídica del IQM, para su confirmación final. De estas actividades del fomento comercial depende la ampliación sostenida de las ventas de artesanías de los grupos de mujeres.

## Capítulo 5 Conclusión

### (1) Alcance del Objetivo del Proyecto e impacto a los beneficiarios finales

Como resultado de esta Evaluación Final, se confirmó la alta probabilidad de lograr el Objetivo del Proyecto, que consiste en: "...se establece el Programa a los grupos de mujeres que se aplica por el IQM-DCDE.", antes de su conclusión prevista para el 31 de marzo de 2010.

Por otra parte, también se confirmó, con datos numéricos concretos, que se han incrementado la variedad, la calidad y la venta de las artesanías mejoradas y/o desarrolladas por los grupos de mujeres mayas que viven en las comunidades objeto del Proyecto, que son consideradas como los últimos beneficiarios del Proyecto. Las entrevistas realizadas en las comunidades, como parte del estudio de campo, comprueban que las actividades demostrativas han contribuido a mejorar sus conocimientos y capacidades productivas, a través de la transformación que está experimentando una parte de estas mujeres en su conciencia y conducta.

Por lo tanto, se considera apropiado que este Proyecto sea terminado a fines de marzo de 2010, tal como se había planeado. Durante el tiempo restante del período de cooperación (aproximadamente 5 meses) es necesario compartir, entre la Parte japonesa y la Parte mexicana, los asuntos pendientes y las tareas por realizar, para que cada una de las Partes tome las acciones necesarias previstas para su cumplimiento en las fechas señaladas en "el capítulo 6. Recomendaciones" con seguridad. Se recomienda redoblar los esfuerzos conjuntos de monitoreo, para que no haya ninguna demora en el avance de estas acciones.

### (2) Aseguramiento de la sustentabilidad del Proyecto después del término de su período de cooperación

Para alcanzar el Objetivo Superior, que consiste en: "...se incrementa el ingreso de los grupos de mujeres mayas en todo el Estado de Quintana Roo.", se considera que es una meta que puede lograrse de 3 a 5 años después del término del Proyecto. Es necesario que el IQM, institución C/P mexicana, mantenga su fuerte liderazgo y realice sus actividades de promoción y coordinación, con base en la Ley del Instituto Quintanarroense de la Mujer y en el ámbito de las actividades del Comité de Equidad y Género para que las diferentes instituciones pertinentes del Estado promuevan e

implementen a través de sus respectivos programas de capacitación y de apoyo productivo, el contenido de los apoyos establecidos en el Programa de desarrollo productivo de las artesanías para la mujer, elaborado por el Proyecto.

En esta situación, se considera importante que durante el plazo restante del Proyecto el IQM socialice las características, funciones y alcances del Programa en el marco del Sub Comité Institucional de Equidad y Género Estatal, con las múltiples instituciones estatales involucradas, para que haya un consenso entre las partes. Para esto, sería conveniente organizar un seminario de explicación, con el uso del Manual de Operación.

## **Capítulo 6 Recomendaciones**

### **6-1 Acerca del establecimiento del Programa (incluye la elaboración del Manual de Operación y la Guía de Capacitación)**

a) Integrar un Programa de Desarrollo Productivo de las mujeres artesanas práctico, fácil de ser utilizado por el personal y la institución de C/P después de la terminación del Proyecto, junto con su Manual de Operación y su Guía de Capacitación, en diálogo detallado entre el Proyecto, la institución de C/P y las instituciones pertinentes. Al establecer este Programa, hacer que éste refleje suficientemente los resultados de las actividades demostrativas. (Antes de fines de diciembre.)

b) Al llevar a cabo la conversación arriba mencionada, compartir, en el Sub Comité Institucional de Equidad y Género Estatal, con las instituciones pertinentes, el significado y objetivo del establecimiento del Programa, y confirmar la posibilidad de colaboración con cada una de estas instituciones en torno al programa de Desarrollo Productivo aplicable al mejoramiento y producción de artesanías, para que el Programa se aproveche en el futuro.

c) Con base en el borrador del Programa, llevar a cabo los trabajos de confirmación y modificación correspondientes, principalmente frente a la institución C/P. Realizar una reunión del CCC o del CT antes de fines de enero de 2010, para confirmar su contenido junto con las otras instituciones pertinentes.

d) Lograr la aprobación del Programa por parte del IQM durante el mes de febrero.

Posteriormente organizar un seminario para compartir, con las instituciones miembros del Sub Comité Institucional de Equidad y Género del Estado, dentro y fuera del IQM, el Programa, el Manual de Operación y la Guía de Capacitación así como los resultados de las actividades demostrativas. En relación con las actividades demostrativas, este seminario ofrecerá una buena oportunidad a los representantes de los grupos de mujeres para presentar sus casos específicos. (Antes de fines del mes de febrero.)

e) Llevar a cabo una reunión del CCC para confirmar e instrumentar el establecimiento del Programa y otros resultados del Proyecto, incluyendo la forma de utilización futura de este Programa. (Entre fin de febrero y principios de marzo de 2010.)

#### **6-2 Acerca del aseguramiento de la sustentabilidad de las actividades de los grupos de mujeres objeto del Proyecto**

a) Los grupos objeto del Proyecto organizados en los dos municipios donde se realizan las actividades de apoyo (Lázaro Cárdenas y José María Morelos) ya están comenzando a organizarse en cooperativas. Los documentos necesarios para su registro están en las manos del área jurídica del IQM desde fines de agosto de 2009; es necesario lograr una rápida revisión interna del IQM y realizar los trámites de solicitud y aprobación frente a la Secretaría de Finanzas del gobierno estatal. (Antes de fin de octubre de 2009.)

b) A partir de octubre de 2009, se realizan las visitas a las tiendas de artesanías y la capacitación en promoción de ventas a los grupos de mujeres con el propósito de construir una relación de colaboración entre los grupos de mujeres objeto del Proyecto y las tiendas de artesanías. Continuar con las actividades de capacitación de campo de fomento productivo y de organización, respetando la iniciativa propia de los grupos, para que los grupos mismos puedan realizar las actividades comerciales frente a las tiendas, después de la terminación del período de cooperación. (Realizar esta actividad de manera continua hasta la terminación del Proyecto.)

c) Revisar, junto con el IQM y otras instituciones pertinentes, las actividades de cooperación necesitadas por los grupos de mujeres, como el mejoramiento y desarrollo de artesanías y el apoyo a su comercialización, para analizar la posibilidad de aplicación de los programas de apoyo público. Sobre todo, identificar las ofertas de apoyo en los aspectos de capacitación en promoción comercial, de apoyo a las actividades de cooperativas y de formación de recursos humanos, para aprovecharlas después de la

terminación del período de cooperación. (Continuar hasta la terminación del Proyecto.)

d) Situar a los grupos de mujeres objeto del Proyecto de Lázaro Cárdenas y José María Morelos en el Programa elaborado por el Proyecto, y continuar las actividades de apoyo a estos grupos, en concordancia con el contenido del Programa. Al continuar con las actividades de apoyo, mantener diálogos permanentes entre los grupos de mujeres, las delegaciones del IQM, los funcionarios del IQM-DCDE, y el equipo de expertos, para acordar sobre la situación actual y los esfuerzos que se deben realizar en el futuro. (Antes de la terminación del Proyecto.)

Las actividades arriba mencionadas deben ser realizadas en forma coordinada por los expertos y el personal de C/P de acuerdo con el marco establecido por la PDM, durante el tiempo restante del período de cooperación, hasta marzo de 2010.

**Nombre del Proyecto:**

**Anexo 1**

Período de ejecución: Marzo, 2007 - Marzo, 2010

**PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE MUJERES EN LA REGIÓN MAYA, ESTADO DE QUINTANA ROO**

Zona: Municipios de José María Morelos y Lázaro Cárdenas.

Grupos objeto del proyecto: Personal de la Dirección de Capacitación y Desarrollo Económico del Instituto Quintanarroense de la Mujer (IQM).

Personal de las delegaciones correspondientes.

PDM2

Fecha de actualización: agosto, 2009

Resumen narrativo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos importantes
<p><b>Objetivo Superior</b> Se incrementa el ingreso de los grupos de mujeres que recibieron apoyo mediante la aplicación del Programa de Desarrollo Productivo de las artesanas para la Mujer (en adelante "Programa").</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incrementa el ingreso de las mujeres que recibieron apoyo.</li> <li>- Se incrementa el número de las artesanas desarrolladas o mejoradas por la aplicación del Programa.</li> <li>- Se incrementa el número de grupos de las mujeres a los que se aplicó el Programa.</li> <li>- Se incrementa el volumen de artesanas entregadas a las boutiques y las tiendas de artesanas de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a los grupos que recibieron apoyo del Programa.</li> <li>- Registros del monitoreo del apoyo manejado por el IQM-DCDE (capacitación y proyectos productivos).</li> </ul>	
<p><b>Objetivo del Proyecto</b> Se establece el Programa que se aplica por la Dirección de Capacitación y Desarrollo Económico del IQM (IQM-DCDE) a los grupos de mujeres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está elaborado el Plan del Programa.</li> <li>- Está elaborada la Guía de Capacitación para la producción de artesanía con base en las actividades realizadas en las comunidades.</li> <li>- Está elaborado el Manual de Operación para la ejecución del Programa.</li> </ul>	<p>Programa aprobado por el IQM:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de desastres naturales (inundaciones, sequías, huracanes, etc.) que causen daños materiales decisivos en la zona.</li> <li>- La carta de acuerdo firmada por las entidades relacionadas con el Programa</li> </ul>
<p><b>Resultados Esperados</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la función investigadora: Se recolecta y se organiza la información necesaria para entender la situación actual de las comunidades y llevar a cabo las actividades.</li> <li>Fortalecimiento de la función operativo-administrativa: El IQM-DCDE mejora la capacidad operativa - administrativa, elaborando el Manual de Operación para aplicar el Programa.</li> <li>Fortalecimiento de la función coordinadora y de enlace: se logra la coordinación y la colaboración entre el IQM-DCDE y otras instancias relevantes afines al Programa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Se realiza el estudio de mercado de artesanas en Quintana Roo y se prepara un informe, que se mantiene actualizado.</li> <li>1-2. Se realizan los estudios del estado de las comunidades objeto del Proyecto y se prepara el informe, que se mantiene actualizado.</li> <li>2-1. Se elabora el manual de procedimiento del IQM-DCDE.</li> <li>2-2. Se elabora el Manual de Operación del Programa.</li> <li>3-1. Se prepara un borrador de la guía de la oferta institucional (ventanilla informativa, folletos, etc.).</li> <li>3-2. Se celebran reuniones con las entidades involucradas que cuentan con esquemas de apoyo a las mujeres productoras de artesanas.</li> <li>3-3. Se ofrecen oportunidades para enlazar las</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe del estudio de mercado de artesanas.</li> <li>- Informe del Diagnóstico Rural Rápido de los tres municipios objeto del Proyecto.</li> <li>- Informe semanal de actividad</li> <li>- Manual de procedimiento del IQM-DCDE</li> <li>- Informes de Avance de las Actividades del Proyecto.</li> <li>- El manual de Operación del Programa de Desarrollo Productivo de las artesanas</li> <li>- Borrador de la Guía elaborada.</li> <li>- Minutas de reuniones.</li> <li>- Informes de Avance de las Actividades del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de desastres naturales (inundaciones, sequías, huracanes, etc.) que causen daños materiales decisivos en la zona.</li> </ul>

<p>4. Elaboración del Programa : se elabora la Guía de Capacitación para el desarrollo de artesanías a través de los resultados del proyecto demostrativo aplicado a los grupos de mujeres objeto del Proyecto por parte del IQM-DCDE.</p>	<p>artesanías con los colaboradores potenciales /las tiendas de artesanías, al menos dos veces al año (exposiciones de artesanías, eventos de presentación de artesanías, etc.).</p> <p>4-1. Se incrementan las variedades de artesanías mejoradas o desarrolladas.</p> <p>4-2. Se mejora la evaluación sobre la calidad de las artesanías mejoradas o desarrolladas.</p> <p>4-3. Se incrementa la venta de las artesanías mejoradas o desarrolladas.</p> <p>4-4. Se mejoran las capacidades de los grupos de mujeres que recibieron el apoyo del proyecto (conciencia, conocimientos, etc.).</p> <p>4-5. Esta elaborada la Guía de Capacitación para el desarrollo de las artesanías.</p>	<p>Proyecto. (La sección correspondiente al tema de enlace entre las artesanías y las tiendas de artesanías.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de las artesanías mejoradas y/o desarrolladas.</li> <li>Registros de venta.</li> <li>Entrevista a los grupos objeto del Proyecto</li> <li>La Guía de Capacitación para el desarrollo de las artesanías</li> </ul>
<p>5. Fortalecimiento de la función del manejo de información: se maneja y se aprovecha de manera apropiada la información referente a la gestión de apoyos a las mujeres.</p>	<p>5-1. Se establece un mecanismo de manejo de información del Proyecto.</p> <p>5-2. El personal de C/P mantiene actualizada la información útil en el sistema de información.</p> <p>5-3. El sistema informático aplicado por el Proyecto está insertado y montado en el sistema informático del IQM.</p>	<p>Mecanismo de manejo de información utilizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Información actualizada.</li> <li>Entrevistas y aplicación de encuestas al personal de C/P.</li> <li>Confirmación del sistema informático del IQM.</li> </ul>
<p><b>Actividades</b></p> <p>1-1. Recopilar y ordenar la información sobre los esquemas de apoyo a mujeres y a grupos de mujeres.</p> <p>1-2. Llevar a cabo los estudios de mercado para entender las necesidades y el estado actual del mercado.</p> <p>1-3. Obtener la información de las tiendas de artesanías para mantener actualizada la información sobre el mercado de artesanías.</p> <p>1-4. Realizar los estudios para entender las condiciones actuales y las necesidades de los grupos de mujeres y de la zona objeto del Proyecto.</p> <p>1-5. Realizar estudios adicionales para actualizar la información.</p> <p>1-6. Recopilar y ordenar la información sobre los insumos requeridos para la elaboración de artesanías.</p>	<p><b>Insumos</b></p> <p>México</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Asignación del personal del contraparte (C/P)</li> <li>Director del Proyecto</li> <li>Gerente del Proyecto.</li> <li>Personal del IQM relacionado con el Proyecto.</li> <li>Personal administrativo (secretaría, chofer, otros tipos de personal de soporte.)</li> <li>Edificio, equipos y materiales necesarios para la ejecución del Proyecto.</li> <li>Espacio de oficina, sala de juntas y los equipos necesarios para los expertos japoneses.</li> </ol>	<p>Japón</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Envío de los expertos. Asesor en Jefe. Otros expertos de corto plazo necesarios para lograr el Objetivo del Proyecto.</li> <li>Hacerse cargo de una parte de los gastos locales para la ejecución del Proyecto.</li> <li>Donación de equipos y materiales.</li> <li>Otros equipos y materiales necesarios para la operación del Proyecto.</li> </ol>

<p>2-1. Aclarar las funciones y las responsabilidades del IQM-DCDE (incluyendo las tres delegaciones) en materia del fomento productivo.</p> <p>2-2. Preparar estrategias internas del IQM-DCDE en materia del fomento productivo, de acuerdo con las condiciones reales.</p> <p>2-3. Adquirir los métodos de planeación, monitoreo y evaluación en materia del fomento productivo.</p> <p>2-4. Llevar a cabo el control (monitoreo) de la ejecución del plan de fomento productivo.</p> <p>2-5. Elaborar el Manual de Operación para el Programa utilizando los resultados de las actividades realizadas.</p> <p>3-1. Compartir la información con las instancias que cuentan con los esquemas de apoyo mediante reuniones.</p> <p>3-2. Organizar eventos de enlace entre las productoras de artesanías y los colaboradores potenciales/ tiendas de artesanías.</p> <p>4-1. Identificar y seleccionar grupos de mujeres prospecto en la zona objeto del Proyecto.</p> <p>4-2. Preparar guías de aplicación de los esquemas de apoyo que tienen otras entidades, dirigidas a mujeres y a los grupos de mujeres.</p> <p>4-3. Identificar a los instructores para aprovecharlos en las actividades de apoyo.</p> <p>4-4. Evaluar las artesanías existentes y el nivel técnico productivo con el fin de mejorar su proceso y desarrollar nuevos productos (incluyendo la mejora del diseño y del proceso productivo).</p> <p>4-5. Dar capacitación en control de producción y promover la venta de artesanías. (Se incluyen la celebración de eventos y apertura de un sitio de web.)</p> <p>4-6. Dar capacitación a los grupos de artesanías sobre la creación de organización y su fortalecimiento funcional.</p> <p>4-7. Con base en los resultados de las actividades realizadas, elaborar la Guía de Capacitación de artesanías.</p> <p>5-1. Ordenar la información necesaria para la ejecución del Proyecto y estructurar un mecanismo de manejo de información.</p> <p>5-2. Cargar los datos e informaciones al mecanismo de información de las actividades para compartirlas.</p> <p>5-3. Establecer una relación con la Dirección Informática, para consultar y acordar la manera de recolectar y compartir las informaciones.</p>	<p>4. Gastos de luz, gas y agua.</p> <p>5. Otros equipos y materiales considerados necesarios, de común acuerdo.</p> <p>6. El IVA que causen los equipos donados por la parte japonesa.</p> <p>7. Hacerse cargo de una parte de los gastos locales para la ejecución del Proyecto.</p> <p><u>Precondiciones</u></p> <p>No se desaparece el Instituto Quintanarroense de la Mujer.</p> <p>Se siguen implementando las políticas gubernamentales de apoyo a la mujer.</p>
--	---

## Insumos Aportados

## 2-1. Asignación de contrapartes (C/P)

Nombre y cargo de C/P	Especialidad de C/P	Período de asignación al proyecto	Nombre de experto que corresponde	Antigüedad en el IQM
<b>Oficina Central Dirección de Capacitación y Desarrollo Económico</b>				
Augusto César Salgado Sangri	Director de capacitación y Fomento Productivo	marzo de 2007 - presente	Yasushi WADA Takujiro Ito Tomoko WATANABE	12 años
Daniela Ix Benitez	Coordinadora	marzo de 2007 - presente	Maya ASAKURA	2.5 años
Evangelina Sosa Briceño	Jefa del dept. de capacitación	marzo de 2007 - presente	Maya ASAKURA	9 años
Yarime Martínez	Auxiliar del dept. de capacitación	marzo de 2007 - feb. de 2008	Tomoko WATANABE	2 años
Oscar Ruiz Hernández	Auxiliar del dept. de capacitación	junio de 2007 - marzo de 2008	Candis E. Krummel, Tomoko WATANABE	
Vanessa Rodríguez Morales	Jefa del dept. de Fomento Productivo	julio de 2008 - presente	Candis E. Krummel	9 años
Gabriela Campos Villaseñor	Profesionista técnico operario de programas del Dept. Capacitación	julio de 2008 - presente	Tomoko WATANABE	6 años
Lucely Guadalupe Rodríguez Gomez	Profesionista técnico operario de programas del Dept. Capacitación	agosto de 2008 - enero de 2009		8 años
Grethel E. Cárdenas Palomo	Responsable de PRODEMAYA IQM	marzo de 2007 - presente	Tomoko WATANABE Megumi TODA	3 años
Maricela del Carmen Caamal Huchín	Asistente/Departamento de Fomento Productivo	marzo de 2007 - presente	Tomoko WATANABE Megumi TODA	2 años
Debbie Osiris Delgado Villamonte	Administradora	julio de 2008 - enero de 2009		5 años
Asunción Roquelda Aragón Lorenzana	Auxiliar de capacitación y Fomento Productivo	marzo de 2007 - presente		11 años
Mirna Flores Cubas	Administradora	agosto de 2008 - presente		10 años

Gabriel Cuevas Golpes	Conductor	marzo de 2007 - presente	Tomoko WATANABE	1.5 años
<b>Delegación municipal de Lázaro Cárdenas</b>				
Yrene Pat Chim	Delegada (anterior)	marzo - dic. de 2007	Tomoko WATANABE	
Trinidad Ancona Chi	Delegada (actual)	dic. de 2007 - presente		2 años
Pablo Cen Pool	Encargado de desarrollo económico	marzo de 2007 - presente	Tomoko WATANABE	11 años
María Celestina Koyoc Pech	Encargada de capacitación	marzo de 2007 - presente	Tomoko WATANABE	
<b>Delegación municipal de José María Morelos</b>				
Leidy Nbeimi Blanco	Ex - Delegada	marzo - nov. o dic. de 2007	Tomoko WATANABE	nov. o dic., 2007 - presente
Yesenia Ortiz Estrella	Delegada (actual)	mayo de 2008 - presente	Candis E. Krummel, Tomoko WATANABE, TODA Megumi	
Julio Cesar Carrillo Hernandez	Encargado de capacitación y desarrollo económico	marzo de 2007 - presente	Tomoko WATANABE	
Lucy Maribel Blanco Angulo	Encargada de educación y salud	marzo de 2007 - presente		
María de Jesús Anguas Cauich	Auxiliar	marzo de 2007 - presente	Tomoko WATANABE	
David Arreola Pacheco	Capacitación y Fomento Productivo Auxiliar	Abril de 2009 - presente		
Amira Sierra Cauich	Auxiliar	marzo de 2007 - presente	Tomoko WATANABE	
<b>Delegación municipal de Felipe Carrillo Puerto</b>				
María Teresa Cruz Quintal	Delegada (anterior)	marzo - nov. o dic. de 2007	Tomoko Watanabe	Hasta nov. o dic., 2007
Marbella Suarez Aguilar	Delegada (actual)	enero de 2008 - presente		enero, 2008 - presente
Rosa Beatriz Concha Puga	Encargada de capacitación	marzo de 2007 - presente	Tomoko Watanabe	
Jorge Armin Santos Rivas	Encargado de desarrollo económico	marzo de 2007 - presente	Tomoko Watanabe	

2-2: Envío de Expertos Japoneses (Datos al primero de septiembre de 2009)

Nombre	Cargo/Responsable	Tiempo de asignación
Yasushi WADA	Director del Proyecto /Fortalecimiento Institucional 1	<u>año fiscal 2006:</u> • 12 – 19 de marzo, 2007 <u>año fiscal 2007:</u> • 2 de julio – 1 de ago., 2007 • 4 de oct. – 3 de nov., 2007 • 15 de feb. – 15 de marzo, 2008 <u>año fiscal 2008:</u> • 12 de mayo – 14 de junio, 2008 • 4 de ago.- 28 de sept., 2008 • 24-28 de nov., 2008 • 8-13 de dec., 2008 • 5 de enero-7 de feb., 2009 <u>4º año fiscal:</u> • 11 de junio – 10 de julio, 2009 • 30 de julio- 28 de ago., 2009
Maya ASAKURA	Fortalecimiento Institucional 2	<u>año fiscal 2007:</u> • 15 de junio – 26 de dic, 2008 • 16 de enero – 15 de marzo, 2008 <u>año fiscal 2008:</u> • 18 de mayo – 31 de julio, 2008 • 1 de oct.- 10 de dec., 2008 • 3 de feb.-15 de marzo, 2009
Noriki SUZUKI	Fortalecimiento Institucional 2	<u>año fiscal 2009:</u> • 27 de julio – 25 de ago., 2009
Candis E. KRUMMEL	Mejoramiento y Desarrollo de Artesanías 1	<u>año fiscal 2006:</u> • 12 – 18 de marzo, 2007 <u>año fiscal 2007:</u> • 2 de julio – 14 de oct., 2007 • 23 de nov. – 22 de dic., 2007 • 1 de feb. – 16 de marzo, 2008 <u>año fiscal 2008:</u> • 15 de mayo – 13 de julio, 2008 • 12 de sept.-10 de nov. • 10 de enero-10 de marzo, 2009 <u>año fiscal 2009:</u> • 12 de junio – 10 de agosto, 2009
Takujiro ITO	Mejoramiento y Desarrollo de Artesanías 2	<u>año fiscal 2007:</u> • 27 de nov. – 22 de dic., 2007 • 11 de feb. – 15 de marzo, 2008 <u>año fiscal 2008:</u> • 26 de mayo – 28 de junio, 2008 • 1-26 de oct., 2008 <u>año fiscal 2009:</u> • 2 de julio – 8 de ago., 2009
Marco KAMIYA	Estudio de Mercado	<u>año fiscal 2007:</u> • 25 de junio – 28 de ago., 2007 • 14 de oct. – 27 de nov., 2007 • 3 de feb. – 18 de marzo, 2008
Tomoko WATANABE	Método del estudio/Organización de las mujeres	<u>año fiscal 2007:</u> • 6 de junio – 5 de julio, 2007 • 8 de ago. – 6 de oct., 2007 • 11 de nov. – 10 de dic., 2007 • 1 – 15 de marzo, 2008 <u>año fiscal 2008:</u> • 23 de junio – 6 de ago., 2008 • 13 de oct.-26 de nov., 2008 <u>año fiscal 2009:</u>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 de julio–presente</li> </ul>
Megumi TODA	Estudio de Mercado / Establecimiento de Relaciones con el Mercado	<u>año fiscal 2008:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 de mayo–31 de ago., 2008</li> <li>• 1 de sept. – 30 de oct., 2008</li> <li>• 4 de feb.-15 de marzo, 2009</li> </ul> <u>año fiscal 2009:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 de julio –14 de ago., 2009</li> </ul>
Megumi TODA	Coordinadora	<u>año fiscal 2007:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 19 de junio –15 de ago., 2007</li> </ul> <u>año fiscal 2008:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 de oct. – 9 de marzo, 2009</li> </ul>
Natsuko OGAKI	Coordinadora	<u>año fiscal 2008:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 de sept., 2008 -14 de dic.2008</li> <li>• 5 de enero-10 de marzo,2009)</li> </ul> <u>año fiscal 2009:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 11-30 de junio,2009-30 de julio, 2009</li> </ul>
Sayako Tokusue	Coordinadora	<u>año fiscal 2009:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 de julio–presente, 2009</li> </ul>