

**ANALISIS DE LA EXPERIENCIA DE APLICACIÓN DE LAS  
HERRAMIENTAS GALS EN EL PERU.**

**Manuela Ramos- FINCA- Alternativa-ADRA- Prisma**

**Juan Contreras Sepúlveda**  
Responsable de la sistematización

**Lima, Diciembre de 2009**

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>RELACION DE SIGLAS UTILIZADAS</b>	<b>4</b>
<b>I PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>II HERRAMIENTAS GALS</b>	<b>6</b>
2.1 El Camino	
2.2 El árbol	
2.3 El Diamante	
<b>III LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS GALS EN CINCO IMF</b>	<b>7</b>
3.1 Movimiento Manuela Ramos. Unidad CrediMUJER	8
3.1.1 Ajustes en el proceso de implementación de las GALS	8
3.1.2 Resultados en la aplicación de las herramientas	10
3.1.2.1 Cobertura de la aplicación	10
3.1.2.2 Diamante de la equidad de género	10
3.1.2.3 Camino de vida	11
3.1.2.4 Árbol de retos	11
3.1.2.5 Diamante del banco comunal	11
3.1.2.6 Árbol de retos del banco comunal	11
3.1.2.7 Sistema de monitoreo y evaluación	11
3.2 FINCA PERU	12
3.2.1 Procedimiento metodológico	12
3.2.2 Procesos de facilitación de la experiencia	14
3.2.3 Dificultades	14
3.2.4 Nivel de satisfacción con las HGS	14
3.3 ALTERNATIVA	15
3.3.1 Capacitación en las herramientas GHS	15
3.3.2 Pilotaje de las herramientas	16
3.3.3 Dificultades del proceso	16
3.4 ADRA	17
3.4.1 Antecedentes	17
3.4.2 Metodología empleada	18
3.5 PRISMA	18
3.5.1 Antecedentes	18
3.5.2 Procedimiento metodológico	19
<b>IV REFLEXIONANDO SOBRE UNA MIRADA DE CONJUNTO</b>	<b>20</b>
4.1 Dimensiones en la escala de intervención	21
4.2 Criterios / tipologías de bbcc seleccionados para la intervención	21
4.3 Capacitación del recurso humano	21
4.4 Tiempos de las jornadas de capacitación, espacios de su aplicación	23
4.5 Mejoramiento, fusiones, abreviaciones a la metodología	23
4.6 Monitoreo del proceso	25
4.7 Participación de las socias en el proceso	25
<b>V APRENDIZAJES Y LOGROS</b>	<b>25</b>
5.1 A nivel de las socias	25
5.2 A nivel de las / os oficiales de crédito, asesores, promotores	27

<b>VI</b>	<b>DIFICULTADES Y DESAFÍOS</b>	<b>27</b>
6.1	A nivel de procesos	27
6.2	A nivel de metodología	28
6.3	A nivel de las socias	29
6.4	A nivel de las / os oficiales de crédito, asesores, promotores	30
<b>VII</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>30</b>

## RELACION DE SIGLAS UTILIZADAS

BBCC	: Banco comunal
CEDAW	: Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer
GALS	: Gender Action Learning System
GMT	: Grupos Mientras Tanto
HGS	: Herramientas GALS
IMF	: Institución de microfinanzas
LIO	: Ley de Igualdad y Oportunidad
MMR	: Movimiento Manuela Ramos
PROMUC	: Consorcio de la Mujer y la Comunidad
USAID	: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WEMAN	: Women's Empowerment Mainstreaming and Networking for Gender Justice in

# **ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS GALS EN EL PERÚ.**

## **Manuela Ramos- FINCA- Alternativa-ADRA- Prisma**

### **I PRESENTACIÓN.**

WEMAN (Women's Empowerment Mainstreaming and Networking for Gender Justice in Economic Development), siglas en inglés de Enfoque Transversal de Empoderamiento de la mujer y la Promoción de Redes para la Justicia de Género y Desarrollo Económico, es un proyecto con objetivos a largo plazo, con múltiples actores involucrados, y que está siendo coordinado por Oxfam Novib e impulsado por la Dra. Linda Mayoux.

Los objetivos del Proyecto WEMAN, a nivel general, busca contribuir a la Justicia de Género y mejora significativa en la calidad de vida de las mujeres de bajos ingresos, de grupos vulnerables, que conlleve a la mejora de la calidad de vida de sus familias y comunidades y a un proceso más amplio de desarrollo a favor de la población más pobre. Por su parte, los objetivos específicos están orientados a: (i) Fortalecer las capacidades y habilidades de las mujeres en un ambiente de educación participativa a través del GALS; (ii) Lograr la apropiación de las mujeres socias de estas herramientas como parte de su aprendizaje individual y colectivo para el mejoramiento de su calidad de vida; (iii) Ampliar el conjunto de herramientas institucionales en la estrategia de empoderamiento de las mujeres; y (iv) Incrementar el aprendizaje individual y colectivo a nivel institucional y de las socias.

Desde Agosto del 2007, FINCA Perú y el Movimiento Manuela Ramos, junto con PRISMA, ALTERNATIVA y ADRA han venido implementando una serie de actividades dirigidas a lograr los objetivos del Proyecto WEMAN, entre las que se cuentan con la validación de las herramientas GALS - Gender Action Learning System, siglas en inglés de Sistema Aprendizaje Acción para la Equidad de Género – con clientas del Movimiento Manuela Ramos y de FINCA Perú en Lima.

Las herramientas GALS es una metodología diseñada para lograr procesos de reflexión y compromisos que buscan fortalecer la justicia de género al nivel de base. Mediante talleres se recogen y analizan las percepciones de las personas en torno a sus expectativas de vida, reflexiones sobre su pasado y compromisos asumidos para llevar adelante un programa de retos que abarcan la dimensión personal, empresarial y, en el caso de los programas de bancos comunales, el aspecto organizacional de los bancos. Su origen es la escuela antropológica relacionada a la educación de adultos, partiendo del principio que se debe educar para luego transformar.

Los objetivos de esta metodología se resumen en lograr el empoderamiento mediante la reflexión y análisis de información proporcionada por ellas mismas con miras a lograr el mejoramiento de la calidad de vida y ganar mayor control sobre sus decisiones, así como mejorar la responsabilidad, gobernabilidad, planificación e implementación de los programas de desarrollo

¿Qué experiencias han dejado estas primeras aproximaciones a la metodología GALS en las microfinanzas? PROMUC ( Consorcio de Promoción de la Mujer y la Comunidad

(PROMUC), como entidad nacional que promueve e impulsa el desarrollo y la aplicación de la metodología de Bancos Comunes como un medio de lucha contra la pobreza, impulsa estas primeras reflexiones con la finalidad de contribuir al desarrollo de esta metodología bajo el enfoque de género.

## **II HERRAMIENTAS GALS**

### **2.1 El camino**

Consiste básicamente en una herramienta de planificación ya sea de negocios, de encarar un proyecto de vida personal o de la organización comunal. La dinámica consiste en que los participantes planean un viaje del punto A al punto B, con un cierto plazo, comenzando por un punto de partida, suben y bajan del camino y visualizan las oportunidades y los obstáculos a lo largo éste.

La dinámica permite que la persona – luego del recorrido – asuma una tarea concreta, un compromiso a realizar, identificando los pasos a seguir para llegar a su meta, identificando las facilidades y dificultades para llevarla a cabo.

### **2.2 El Árbol**

Es una herramienta que permite visualizar cuáles son las causas y/o las posibles soluciones a un problema específico o asunto a solucionar. Durante la dinámica del taller se procede a encontrar las soluciones de la causa mayor del problema y las acciones concretas inmediatas que se deben realizar para empezar a trabajar la posible solución a la causa del problema. Se busca que al final de la reunión de reflexión, el o la participante se vaya con una idea concreta de que lo que debe hacer para empezar a solucionar el problema en un plano personal, familiar u otro nivel. Se identifican tres Tipos de Árbol:

- Árbol del empoderamiento o de la visión
- Árbol de problemas y causas
- Árbol de problemas y soluciones

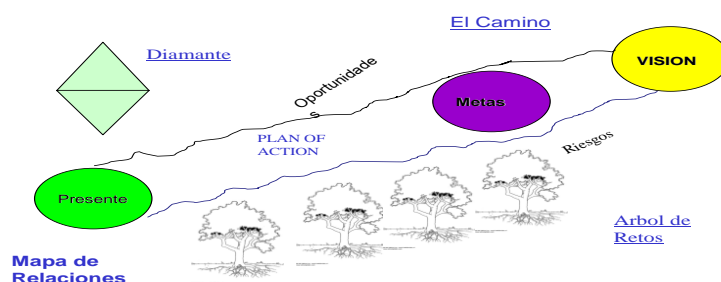
### **2.3 El Diamante**

Esta técnica motivacional se utiliza para situarse en los extremos de un asunto o tema a investigar e identificar donde se encuentra la mayoría de las participantes respecto al tema. De igual manera proporciona información en relación al grado y criterios de la diferenciación social dentro de comunidades y/o de grupos y, finalmente, permite identificar donde se encuentran las/os participantes respecto a la mayoría de la población a partir de los niveles que se han estructurado en el diamante.

#### **Tipos de Diamante**

- Diamante del Empoderamiento
- Diamante de la Pobreza
- Diamante de la Identidad de Género
- Diamante de la Equidad en el Hogar
- Diamante de la Violencia

## Las Herramientas



### III. La aplicación de las herramientas GALS en cinco IMF en Perú

Todas estas herramientas han sido transferidas, en el caso de Perú, a diversas ONGs mediante talleres de capacitación y adiestramiento a personal que asumiría la responsabilidad de su aplicación especialmente en los espacios que generan los bancos comunales. En trabajo de taller<sup>1</sup>, se llevó a cabo un trabajo de presentación de los principales resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas GALS bajo el formato de pilotajes y con los objetivos de (i) generar un espacio a sus asociadas con la finalidad de que revisen, analicen el proceso de implementación de las herramientas GALS con las organizaciones de los bancos comunales; (ii) rescatar las mejores prácticas desarrolladas en la implementación de las dichas herramientas; y (iii) establecer perspectivas y un plan de acción definiendo el rol de PROMUC en dicho proceso. Las experiencias corresponden a las asociadas Manuela Ramos, FINCA, ADRA, PRISMA y Alternativa.

Las reflexiones vertidas durante el taller, en lo fundamental, buscaban respuestas que dieran cuenta de interrogantes claves tales como:

- ¿Con quienes se ha llevado a cabo la experiencia de la herramientas GALS? (en adelante HGS)
- ¿Cuáles han sido los resultados cuantitativos y cualitativos de la experiencia?
- ¿Cuál ha sido la estructura de la inversión requerida?
- ¿Cómo se ha producido la entrega del servicio?
- ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de facilitación de la capacitación?
- ¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción de las socias?
- ¿Qué modificaciones sería posible integrar?
- ¿Cómo se llevan a cabo los registros de resultados?

En la exposición que sigue a continuación se ha desarrollado una breve sistematización de los resultados logrados en la aplicación de la metodología y las primeras conclusiones y recomendaciones que se han esbozado las instituciones participantes de la experiencia, tomando como referencia su presentación en el taller mencionado, así como otras informaciones proporcionadas por documentos e informes del proyecto GALS (ver Referencias bibliográficas al final del documento). Para los fines de la presente sistematización, se procederá a una exposición resumida de las experiencias particulares de la aplicación de las herramientas GALS; en una segunda fase del análisis se llevará a cabo una análisis global identificando aquellas prácticas que muestran – en un escenario de pilotaje – los principales resultados de la experiencia y las perspectivas que las IMF han derivado.

---

<sup>1</sup> PROMUC- COPEME. Taller: Intercambio de experiencias de capacitación de género con Herramientas GALS, Lima, 16 de noviembre del 2009-11-17

### 3.1 Movimiento Manuela Ramos. Unidad CrediMUJER

El proyecto se llevó a cabo desde el mes de Octubre 2008 a Setiembre 2009, teniendo como ámbito de intervención a las siguientes regiones

- Región Amazonas.
- Región Ancash (Costa - Sierra).
- Región La Libertad.
- Región Puno.
- Región San Martín.
- Región Ucayali.

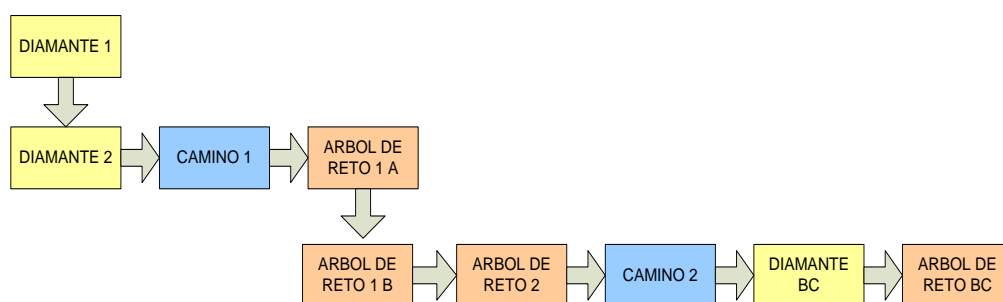
Socias nuevas de los Bancos Comunales (BC) y Grupos Mientras Tanto (GMT). Para el proyecto se consideraron nuevas a las socias incorporadas a partir del año 2007 en adelante.

La aplicación de la herramientas GALS, se lleva a cabo como parte del componente educativo que se lleva a cabo durante las reuniones de los bbcc y GMT, durante las cuales las oficiales de crédito desarrollan temas vinculados a género y gestión empresarial, con la finalidad de promover y fortalecer el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de las mujeres, buscando con ello elevar su autoestima y propiciar su empoderamiento tanto a nivel personal, familiar, comunal y en el negocio. Para el caso específico de las HGS, se propugna un espacio en donde las mujeres socias inician el proceso reflexionando acerca de su situación y condición de género en los distintos ámbitos en donde se desenvuelven, reconociendo sus cualidades y aptitudes a nivel individual y colectivo, así como la importancia del ejercicio pleno de sus derechos en igualdad de condiciones que las del varón, luego se avanza al planteamiento de metas, resolviendo dificultades y asumiendo retos que les permita llegar a su sueño de futuro. Es un proceso que parte de lo individual y se engarza con lo grupal y en donde el aprendizaje es de naturaleza individual como colectiva.

#### 3.1.1 Ajustes en el proceso de implementación GALS

A inicios del Proyecto se desarrolló un proceso que contemplaba 8 sesiones con el desarrollo del Diamante de la Identidad de Género, el Árbol de Retos (3 problemas) y el Camino de Vida, introduciéndose modificaciones que han dado por resultado nueve sesiones que buscan poner en desarrollo procesos individuales y de naturaleza colectiva. La primera centrándose en la persona a través del Diamante de la Identidad de Género, Camino de Vida y el Árbol de Retos; y el segundo, en el grupo través del Diamante y Árbol de Retos del Banco Comunal. En el gráfico siguiente se aprecia esta modificación en la aplicación de la metodología.

##### Nuevo proceso



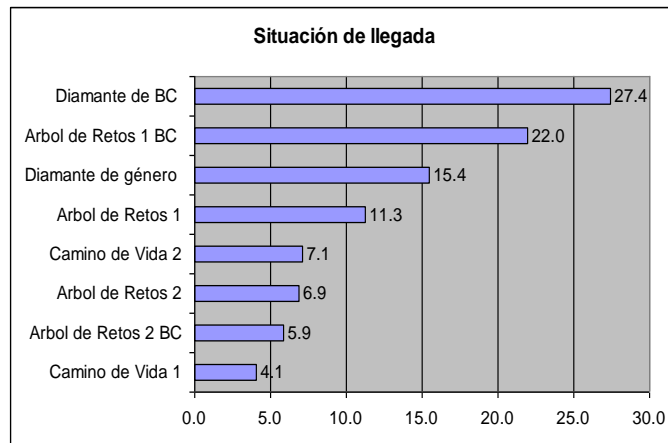
## Síntesis del nuevo procedimiento

Herramientas	Modificaciones
<b>Diamante de la Identidad de Género:</b>	En la sesión 1 se identifican las cualidades, características y habilidades que más les gusta del ser mujer y de cómo son los hombres. En la sesión 2 se fusionan ambos diamantes, identificando aquello que no se puede cambiar de ambos, reflexión acerca de las cualidades y habilidades que tanto mujeres como hombres puedan desarrollar en común, principios de la CEDAW y la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres
<b>Camino de Vida 1:</b>	Las socias visualizan su sueño de futuro y realizan el análisis grupal del camino seguido desde su pasado al presente y del presente a su futuro. Identificación de FD que les pueden facilitar o impedir llegar a su sueño de futuro. Ejercicio individual de compromiso en sus casas.
<b>Árbol de Retos 1:</b>	<b>Sesión 1 - A:</b> El árbol es diseñado de manera grupal con un problema identificado en el Diamante de la Identidad o en el Camino de Vida. El Compromiso es que las socias hagan su propio árbol de un problema personal, identificando sus causas, soluciones y compromisos. <b>Sesión 1 - B:</b> Monitoreo de la sesión anterior, en la que las socias compartirán los árboles dibujados en sus cuadernos a manera personal, reflexionando acerca de la experiencia de haber realizado su propio árbol de retos.
<b>Árbol de Retos 2:</b>	Se diseña el árbol en base a un problema del ámbito del negocio, en trabajo grupal. Las socias deben cumplir con los compromisos asumidos en forma grupal, que serán revisados en la siguiente sesión.
<b>Camino de Vida 2:</b>	Monitoreo de la sesión del Árbol 2 y reflexión de todo el proceso individual. Se realizan los gráficos de cada una de las 3 herramientas, recordando el proceso seguido y reflexionando acerca de las ideas principales de cada una de las sesiones. Permite conocer de la capacidad de aprendizaje de GALs, reflexionar sobre la identificación de soluciones y compromisos
<b>Diamante del Banco Comunal:</b>	Identificación grupal de aquellos aspectos que más y menos les agrada a las socias de las reuniones en su banco comunal. Esta sesión está orientada al fortalecimiento del banco, identificando sus cualidades colectivas así como aspectos por mejorar.
<b>Árbol de Retos del Banco Comunal:</b>	A partir del principal reto identificado en el Diamante del Banco Comunal se trabaja un árbol grupal. Los compromisos asumidos por las socias están basados en la solución planteada en forma grupal al reto trabajado.

### 3.1.2 Resultados en la aplicación de la herramientas

#### 3.1.2.1 Cobertura de la aplicación

La aplicación de las HGS ha beneficiado, hasta septiembre de 2009, a un total de 9393 mujeres socias de los bbcc. Los resultados muestran el siguiente nivel de cobertura según bancos comunales y alcance logrado, según herramienta utilizada.



De acuerdo a la aplicación de las herramientas para el análisis personal y de banco comunal como situación en conjunto, el gráfico muestra que la HGS Diamante de bccc ha sido el de mayor aplicación y el menor, Camino de Vida.

La metodología implementada es de naturaleza participativa y reflexiva y las oficiales de crédito asumen el rol de facilitadoras. El uso del tiempo busca enmarcarse en 30 minutos de capacitación, salvo el árbol de retos y del diamante que duran entre 30 a 40 minutos, siendo la de menor tiempo generalmente la fusión. Estos tiempos dependen del número de asistentes.

Las HGS han mostrado su versatilidad puesto que una vez que se comprende puede aplicarse en múltiples situaciones y abordar diferentes temáticas. Se ha extendido su uso a nivel de los equipos regionales, con quienes se ha desarrollado el diamante y árbol de retos e identificado las cualidades que más resaltan en ellas como conjunto así como aquellos aspectos por mejorar; asimismo han abordado el aspecto más votado en el árbol de retos.

### **3.1.2.2 Diamante de la Identidad de Género**

Los resultados obtenidos con esta herramientas han sido analizados de acuerdo a las dimensiones de género que CrediMujER viene trabajando como parte del sistema de monitoreo y evaluación del componente educativo, de igual forma la identificación de cualidades y valores han sido asignados como una categoría más de análisis. Los resultados muestran que se ha enfatizado la reflexión en relación a que tanto mujeres como hombres pueden desarrollar las mismas habilidades y tener las mismas cualidades y valores, enfatizando que la mujer debe tener igualdad de oportunidades que el varón y que debe gozar del ejercicio pleno de sus derechos. Durante las sesiones se ha hecho hincapié de la existencia de una normatividad internacional a partir de la cual se han generado leyes como la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en nuestro país.

### **3.1.2.3 Camino de Vida**

En esta sesión se busca que las mujeres imaginen su futuro en un corto o mediano plazo en el plano personal, familiar o del negocio. Durante el análisis del camino a recorrerse del presente a su visión de futuro, las socias identifican los aspectos que trabajarán en el árbol de retos que les pueda impedir alcanzar su sueño de futuro. Durante las sesiones, la oficial de crédito motiva a las socias a que también dibujen su camino de vida en sus cuadernos personales. Las mayores expectativas son creadas en torno al análisis del camino de vida de la socia, así como del gráfico de su propio camino.

### 3.1.2.4 **Árbol de Retos**

Las socias trabajan dos árboles de retos, uno ligado al ámbito personal y otro al negocio; los aspectos trabajados son aquellos identificados de la parte inferior del Diamante de la Identidad de Género fusionado o del análisis del Camino de Vida. Esta HGS es la que mayor tiempo demanda (entre 40 a 50 minutos) puesto que las socias deben identificar las causas y soluciones del problema abordado, así como los compromisos a cumplir para superar dicho problema. Asimismo si bien en la primera sesión del Árbol de Retos I se trabaja un árbol a modo grupal con la participación voluntaria de una socia, el compromiso para las socias es que en sus casas hagan el ejercicio con un problema personal, compartiéndolo en la siguiente sesión con sus pares.

En el árbol de retos I se aborda el problema del ámbito personal, mientras que en el árbol de retos II el problema del ámbito del negocio.

La reflexión que motiva esta intervención muestra que si bien ésta se orienta a generar cambios en las mujeres en cuanto a sus percepciones y actitudes desde un enfoque de género, y ellas a su vez incidir en el cambio a nivel familiar, es necesario tomar en cuenta que existen límites puesto que en este proceso de cambio deben interactuar otros agentes de la sociedad, desde la misma familia, la sociedad civil, la escuela, el Estado. El razonamiento es que muchos de los patrones de conducta están sujetos a interacciones sociales complejas y sancionadas por un consenso que se rige lo que socialmente "correcto".

### 3.1.2.5 **Diamante del Banco Comunal**

Esta herramienta se ha implementado con la finalidad de que las socias puedan identificar aquellos aspectos que más y menos les gusta del banco comunal y, partir de este análisis, puedan superar aquellas las dificultades y fortalecer los aciertos para un mejor funcionamiento de la organización.

### 3.1.2.6 **Árbol de Retos del Banco Comunal**

El Árbol de Retos Igualmente son aquellos aspectos por mejorar en el banco comunal identificados en el diamante, conociendo y reflexionando sobre las causas y soluciones y los compromisos asumidos.

### 3.1.3 **Sistema de monitoreo y evaluación**

El sistema de monitoreo los siguientes instrumentos

<b>Instrumentos</b>	<b>Frecuencia de aplicación</b>
Reportes de asistencia de las socias a las reuniones donde se da cuenta del número de participantes, temas realizados, avance de lo planificado.	
Reportes sistematizados de las ideas plasmadas por las socias en las sesiones de las herramientas GALS.	
Informes de carácter cualitativo con muestras de comentarios y testimonios de las socias, así como análisis de parte de las asistentes educativas sobre lo actuado.	
Encuesta de carácter cualitativo aplicada en una muestra de socias según el método del LQAS.	
Cronograma Actividades de las Asistentes Educativas.	Mensual
Reporte de Monitoreo del Cumplimiento de las actividades de las Asistentes Educativas.	
Fichas de Supervisión Educativa.	

## Sistema de indicadores

El sistema de indicadores se ha trabajado en base a la experiencia de CrediMUJER en la aplicación del enfoque de género, los resultados del estudio de impacto de los BC y el esfuerzo realizado como parte de la Comisión de género de COPEME. Esta propuesta parte de la constatación de que la metodología GALS no posee un sistema de monitoreo ni indicadores que permita medir estos esfuerzos y, en consecuencia, se comparten como una contribución de CrediMUJER al sistema GALS .

DIMENSION	VARIABLE
Interna - institucional	Sensibilización y Capacitación sobre el Enfoque de Género y su Manejo.
Acceso y generación de recursos	Crédito
	Información - Capacitación
	Ingresos
	Socias en Actividades Económicas de Mayor Rentabilidad
Control de recursos. Toma de decisiones en el ámbito de negocio	Uso del Crédito
	Uso de los Beneficios e Ingresos Generados del Negocio
Roles de género. Distribución del trabajo doméstico. Toma de decisiones en el ámbito de la familia	Nivel de aceptación de las mujeres sobre los roles domésticos compartidos
	Distribución del Trabajo Doméstico
Toma de decisiones en las relaciones de pareja	Número de Hijos y espaciamiento entre ellos.
	Relaciones Sexuales
Toma de decisiones en el ámbito personal	Atención de la Salud de la Mujer
	Actitud Frente a la Violencia de Género
	Proyecto de Vida
Participación	Movilidad de las socias
	Capacidad de Expresión
	Participación de las mujeres en OSB

## 3.2 FINCA PERU.

FINCA se involucra en la decisión de asumir la metodología GALS a partir de su participación en una exposición y reflexión sobre alcances de la misma en Chennai, India en setiembre del 2006. Posteriormente FINCA, conjuntamente con MMR, llevarán a cabo un taller de réplica de esta experiencia con las instituciones asociadas a COPEME y, posteriormente, el inicio del proyecto WEMAN en julio de año 2007 hasta junio del 2008 y la fase de consolidación que cubre desde junio 2008 a mayo del 2010. Todo este recorrido culminará con WEMAN Global que dará comienzo en noviembre 2008 hasta diciembre 2009

### 3.2.1 Procedimiento metodológico

FINCA lleva a cabo la aplicación de las Herramientas GALS en la Región Ayacucho y el procedimiento para llevar a cabo la capacitación es que las socias deben acudir al local de la institución para participar de las sesiones. Los criterios de selección de los bancos que participarán de las HGS han variado durante el proceso. En principio eran aquellos bancos cuya promotora había sido capacitada en las HGS pero

posteriormente se optó por trabajar con aquellos bancos con mejor desempeño y de pago semanal. Esta modificación en la opción se ha complementado con la necesidad de trabajar con bancos con menor cantidad de socias – aproximadamente 15 - para facilitar el trabajo de la promotora; ello mismo ha llevado, de igual forma, a plantearse la posibilidad de dividir los bancos grandes para lograr grupos menores.

Las sesiones se llevan a cabo 30 minutos previos a la cobranza del bancomunal y no se desarrollan en semanas claves ni en cierres de ciclo. La duración de cada sesión es de 30 minutos.

Las Herramientas GALS que se desarrollan son el Diamante de la Identidad de la Mujer (durante dos sesiones), Árbol de Retos y Soluciones (4 sesiones) y Camino del Logro (4 sesiones). No se aplica el Diamante Varón ni el proceso de fusión de ambos diamantes. De acuerdo a las reflexiones generadas en la aplicación de las herramientas, el Camino del Logro se conceptualiza como la más difícil debido a la carga emocional que representa tanto para las mujeres como para promotoras; ello ha sugerido la necesidad de trabajar aspectos de contención emocional y proveer de instrumentos para monitorear la forma como se enfrenta esta circunstancia.

Si bien no está considerada dentro de los lineamientos de las HGS, FINCA capacita a las socias en el conocimiento y utilidad de instrumentos normativos como la Ley de Igualdad, Oportunidad y Convención contra toda forma de discriminación contra las mujeres

Sumando a las modificaciones a la metodología ya señaladas, FINCA comparte la opinión de una mayor capacitación de sus promotoras para un mejor manejo de la metodología, así como una mejor identificación de las competencias que deberían acompañarlas. De igual forma, se optaría por una adaptación metodológica que sea capaz de enfrentar procesos de masificación, como lo es la propia naturaleza de un programa de microfinanzas.

Al cierre del presente informe FINCA había capacitado a un total de 1,123 socias, correspondientes a 41 bancomunales; de estos el 34.0 % completaron todas las sesiones. En total se han dictado 12 sesiones.

### **3.2.2 Procesos de facilitación de la experiencia**

Se contrataron tres asistentes de capacitación para apoyar la facilitación de los talleres. La labor de la asistente – entre otras- al inicio del proceso era tomar nota de las opiniones, testimonios, respuestas que las mujeres expresaban durante las sesiones; queda por trabajar aún esta información que, probablemente, permitirá ir construyendo resultados y afianzar procedimientos. En la etapa final de la experiencia, se ha obviado esta recolección de información.

Por su parte la supervisión está a cargo de la Coordinadora de Capacitación en Ayacucho, el Gerente de Soluciones para el Desarrollo Humano y la Directora Ejecutiva de FINCA, este equipo analiza el comportamiento de las HGs y define las modificaciones pertinentes. A este aspecto de facilitación, FINCA suma la presencia de un equipo de voluntarios que cooperan con el proceso de aplicación de la metodología, recurso que se agrega a aquellos que provienen de Oxfam Novib y los recursos propios.

### 3.2.3 Dificultades

De acuerdo con el análisis que realiza FINCA, las mayores dificultades en la aplicación de las HGS se relacionan con (i) la propia participación de las promotoras en el proceso puesto que deben compartir sus principales responsabilidades que atañen al manejo del programa crediticio; (ii) un segundo aspecto son las inasistencias y tardanzas de las socias, quienes argumentan los límites de tiempo debido a razones como viajes, aunque también se argumenta que es la falta de interés y poca motivación en participar; (iii) un tercer factor que estaría incidiendo son las tareas que se dejan para la casa que resultarían difíciles de cumplir debido a la carga de trabajo de las mujeres y que se expresa, entre otras manifestaciones, en pérdidas de los Cuadernos de Campo, incumplimiento de los compromisos.

### 3.2.4 Nivel de satisfacción con las HGS

Una encuesta trabajada bajo el formato de LQAS muestra, en términos generales, la satisfacción de las socias con la aplicación de la metodología; salvo el caso del tiempo – que es la variable reiterativa también en las otras experiencias de las IMF – todas las otras muestran un alto nivel de satisfacción que bordea el 90.0 %. Es necesario, sin embargo, aplicar otros instrumentos de monitoreo para obtener un estado de situación más próximo y cuyos resultados permitan identificar mejoras en el procedimiento. El registro de resultados corre a cuenta tanto del asistente de capacitación, equipo de voluntarias y las promotoras

<b>¿Te gustaron los talleres GALS?</b>			<b>El ambiente de los talleres fue adecuado</b>	
Si	45	96%	Si	79%
A veces	1	2%	Tal vez	19%
No	1	2%	No	2%
<b>¿Sientes que ha cambiado algo en tu vida?</b>			<b>El tiempo de los talleres fue adecuado</b>	
Si	38	81%	Si	53%
Tal vez	6	13%	Muy largo	13%
No	3	6%	Muy corto	21%
			A veces	11%
			En blanco	2%
<b>¿Piensas poner en practica lo que aprendiste?</b>			<b>Los materiales fueron adecuados</b>	
Si	43	91%	Si	87%
Tal vez	3	6%	A veces	6%
No	1	2%	No	6%
<b>¿Te gustó tu facilitadora?</b>			<b>¿Lo recomendarías a tus amigas y/o familiares?</b>	
Si	42	89%	Si	98%
A veces	2	4%	En blanco	2%
En blanco	1	2%		
No	2	4%		

## 3.3 ALTERNATIVA

Alternativa se articula con las HGS mediante su participación en varios talleres que tienen como finalidad dar a conocer esta metodología en el compromiso de llevar a cabo el enfoque de género dentro del marco de las microfinanzas. Su primera participación se lleva a cabo en el Seminario - taller "Empoderamiento de la mujer, género y Microfinanzas" (junio del 2008); luego el taller "Sistema GALS. Herramientas para el análisis de género y acción para el cambio" (Setiembre de 2008) y finalmente, en el taller organizado por PROMUC (octubre de 2008)

A partir de estas experiencias y exposiciones a la metodología, Alternativa comienza el proceso de réplica mediante la puesta en marcha de cuatro talleres:

- Conceptos de género
- Herramientas GALS 1. (Camino de Vida, Mapeo de Relaciones y Árbol de Retos)
- Herramientas GALS 2. (Diamante de Identidad, Árbol de Reto Acción)
- Herramientas GALS 3. (Diamante de identidad, Árbol de Reto Acción)

Estos talleres tuvieron como finalidad de que los trabajadores de la IMF revisaran y uniformizaran los conceptos de género, avanzar hacia un conocimiento mas certero de la metodología GALS y elaborar un plan de acción para su aplicación en los bancos comunales. Desde el punto de vista del manejo operativo, los talleres lograron transferir la metodología, realizar simulacros de su aplicación para verificar aciertos y mejoras, diseñar las sesiones de capacitación mediante guía de facilitación y trabajar elementos conceptuales mediante ideas fuerza

ALTERNATIVA opta por incluir a la metodología GALS en el conjunto de sus principios fundacionales que apuntan a (i) la opción por trabajar con las personas que viven en situación de pobreza y exclusión social; (ii) el reconocimiento a que dicha situación ha sido causada por la forma como se han construido las diferencias sociales, y la exclusión económica y política a lo largo de nuestra configuración como Estado Nación; y (c) que estas personas no han tenido las mismas oportunidades para desarrollar todas sus capacidades, y la exclusión se ha ido transmitiendo inter-generacionalmente.

De igual forma, asumen el enfoque de género como un eje matriz en sus intervenciones, reconociendo que una de las mayores desigualdades sociales es la que se producen en las relaciones sociales entre hombres y mujeres basadas en el poder, que ubican a la mujer en una situación de dominación y subordinación; y que, en consecuencia, asumen como objetivo institucional el luchar contra la desigualdad de la mujer, realizando acciones de afirmación positiva hacia ellas.

En este marco, ALTERNATIVA define los objetivos del componente educativo como el fortalecimiento de la identidad y autoestima de las mujeres socias de los bancos comunales mejorando sus conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas con la finalidad de que éstas redunden en la consolidación de sus organizaciones, en su incorporación a los procesos de desarrollo local y en su desarrollo personal y empresarial. En este sentido, el componente educativo se sustenta en cinco ejes temáticos:

- Fortalecimiento Organizacional
- Genero y desarrollo personal (incluye GALS)
- Salud y Medio Ambiente
- Gestión Empresarial
- Educación financiera.

### 3.3.1 Capacitación de las Herramientas GALS.

La capacitación ha sido dirigida hacia los (as) asesores(as) de los bancos Comunales, los Comités de Administración de los bancos Comunales y las socias(os) de los bancos comunales. Esta capacitación se lleva a cabo de acuerdo a las características y roles que desempeñará cada actor en el proceso.

Sujeto de la capacitación	Características de la capacitación
Asesores de bb.cc	La capacitación se realiza cada trimestre. Se transfiere contenidos (ideas fuerza) y metodología Se lleva a cabo un simulacro de la capacitación. A cada facilitador se le entrega el material didáctico y de soporte

	(contenidos o ideas fuerza) Así como el material para las socias(os) de los bbcc (separatas).
Comités de administración	Se realiza cada trimestre con participación de 03 ó 04 representantes por banco comunal. Se realizan talleres de 02 sesiones (3 horas cada sesión). La capacitación está a cargo de la responsable del componente educativo y supervisoras. Se aplica una metodología participativa Se elaboran materiales didácticos, guías que fortalecen los contenidos
Socias de los bb.cc.	Las sesiones de capacitación son 01 vez al mes (en la asamblea del bbcc) Tienen una duración de hasta 45 minutos. La asesora de bancos comunales realiza la labor de facilitadora. Se busca sensibilizar Construcción del conocimiento a partir de la práctica. Rescatar y respetar saberes previos Todas las ideas son válidas.

La capacitación es asumida como parte del eje temático de género y desarrollo personal y asume como objetivo el rescatar y afianzar conocimientos, cualidades y práctica de valores, que contribuyan a fortalecer su identidad y autoestima. De igual forma se busca promover mejores niveles de autovaloración afirmando adecuadas interrelaciones de respeto y equidad de género.

### 3.3.2 Pilotaje de las herramientas GALS

Alternativa ha llevado a cabo un pilotaje de las HGS con la finalidad de conocer su funcionamiento y procedimientos metodológicos, así como capacitar a los y las responsable de llevar a cabo esta experiencia. Se lleva a cabo en octubre de 2008 con los Comités de Administración de los bancos comunales, asumiéndose como criterio de esta opción el hecho de que las dirigentas constituirían un recurso humano importante como soporte a la asesora de créditos y se opta por trabajar las herramientas Camino de Vida, Mapeo de Empoderamiento y Árbol de reto / Acción. Los resultados propuestos en esta fase de pilotaje eran lograr que los y las participantes de la experiencia pudiesen desarrollar una visión de futuro, revalorando sus logros del presente y del pasado; pudiesen visualizar y analizar el tipo de relaciones establecidas con los varones y mujeres de su entorno, y las implicancias de estas relaciones para el cumplimiento del sueño en su futuro y, finalmente, analizar las dificultades o retos enfrentados desde su condición de mujer, planteando soluciones.

La participación registró la presencia de 99 mujeres y 7 varones correspondientes 6 zonas donde opera la institución. Los resultados mostraron la capacidad de las herramientas de avanzar hacia análisis de género, de manera fácil y sencilla.

### 3.3.3 Dificultades del proceso

Las dificultades expresadas por las promotoras se relacionaron con un número excesivo de herramientas para un solo taller y el pilotaje sólo fue realizado con los comités de administración de los bancos comunales y no con la totalidad de las socias; esto impidió analizar el comportamiento de las socias, las dinámicas que se deben emplear con grupos mayores así como la carencia de control de tiempos.

Una segunda dificultad estuvo vinculada a que los asesores de crédito no estaban convencidos de la factibilidad de llevar a cabo el proceso de capacitación por considerar que era largo y no se contaba con una guía para la facilitación; finalmente se reconoce la falta de un seguimiento mas cercano del proceso lo que dificultó la captación de las dificultades enfrentadas en el mismo.

Estas dificultades condujeron a la necesidad de replanteo de la estrategia de implementación de la metodología que se orientó a un conjunto de medidas. La primera fue el cambio de herramientas hacia Diamante de Identidad de Género y Árbol de Retos (en sustitución a Camino de Vida, Mapeo de Empoderamiento y Árbol de reto / Acción); en segundo lugar se optó por asumir la Responsable del Componente Educativo la capacitación de los Comités de Administración, así como capacitar a tres bancos comunales de cada asesor y elaborar la Guía del Facilitador, transfiriendo la metodología directamente en el trabajo de campo. Finalmente, se optó por definir criterios de selección de los bancos comunales según heterogeneidad.

Los nuevos procedimientos adoptados adquieren el siguiente perfil en lo que atañe a los talleres de capacitación

Sujeto de la capacitación	Nº de sesiones	Herramientas
Comités de Administración bbcc	1	Diamante de identidad de Género Árbol de reto/acción
Bancos comunales	2 ó 3	Diamante de identidad de Género Árbol de reto/acción

Las perspectivas son lograr una clasificación de los Bancos Comunales con los que se estaría trabajando con GALS, implementar las otras herramientas GALS teniendo en cuenta el segundo proceso, mejorar el sistema de monitoreo y sistematizar la experiencia; de igual manera se plantea la posibilidad de replicar la metodología con líderes de los bancos comunales, aún cuando no se tiene una clara idea de los factores emocionales que se pudieran desencadenar ni la respuesta de las socias hacia sus pares facilitadoras. Finalmente, la reflexión ha conducido a la necesidad de contar con procedimientos más simplificados y homogéneos, considerando la escala de intervención que significa un programa de microfinanzas.

### 3.4 ADRA

#### 3.4.1 Antecedentes

ADRA se vincula a la experiencia de las herramientas GALS vía participación en el evento previo con motivo del foro bancos comunales en Costa Rica en el año 2007; posteriormente participa en el Taller de Capacitación de Género en julio del 2008, en este mismo año ADRA es partícipe del Taller Pilotaje y Disseminación de la Metodología GALS en Lima y del taller de capacitación "Herramientas para el Análisis de Género y la Acción para el Cambio" dentro del marco del proyecto WEMAN.

Teniendo estos elementos formativos en cartera, lleva a cabo la replica de la herramienta "Árbol de Retos" en el Taller Anual del Portafolio Microfinanzas de la institución, asumiendo como problemática "Obstáculos que impiden el cumplimiento de nuestra misión y visión en el futuro". En setiembre de 2009 organiza la capacitación de facilitadoras de las herramientas "Diamante de Identidad" y "Árbol de Retos" y lleva a cabo la réplica en el Taller Anual del Portafolio Microfinanzas de ADRA y establece un piloto de 6 meses.

#### 3.4.2 Metodología empleada

ADRA define que la metodología sea trabajada solamente con las socias de los bancos comunales. Los criterios de selección de los bancos incluyen (i) asociaciones Comunales con morosidad; (ii) bajo nivel educativo de las socias; (iii) presencia de conflictos; (iv) asociaciones de pequeño tamaño, entre otros.

La metodología se aplicó durante las reuniones de pago, bajo responsabilidad de las ejecutivas de crédito. Con relación a la distribución por ejecutivo de crédito, se optó por seleccionarse entre dos y tres bancos comunales. Los resultados de la selección muestran que la metodología se aplicó en seis Asociaciones Comunales.

Los factores contribuyentes a un adecuado desarrollo de la metodología son, entre otros, una disponibilidad de los materiales, dominio del tema y lograr un estado de ánimo positivo en las socias. Estos factores son contrarrestados cuando las socias se encuentran en morosidad y su principal preocupación se centra en esta responsabilidad no cumplida; de igual forma influye el número de socias participantes, esto es, a mayor cantidad disminuye el interés y la capacidad de logro de las herramientas. La carencia de un local adecuado de igual forma influye en los resultados, puesto que se requiere de un mínimo de confort e intimidad dada la naturaleza confidencial de los testimonios.

Otras dificultades se relacionan con la poca motivación e involucramiento de las Juntas Directivas cuya mayor atención está centrada en los aspectos de cumplimiento de pagos y la agenda de la reunión; finalmente, factores de orden climatológico, especialmente en la selva y selva, que obstaculizan la presencia de las socias en las sesiones.

A pesar de estas dificultades, las responsables de ADRA consideran que las herramientas GALS tiene muchas acogida entre las socias; algunas de ellas expresan agradecimientos y asumen el compromiso de llevar a cabo sus objetivos personales, familiares y empresariales; otras cumplir con sus compromisos o entran en proceso de reflexión tras experimentar una forma distinta de analizar sus vidas al cual estaban acostumbradas.

## **3.5 PRISMA**

### **3.5.1 Antecedentes**

PRISMA, al igual de MMR y FINCA se involucra en la decisión de asumir la metodología GALS a partir de su participación en una exposición y reflexión sobre alcances de la misma en Chennai, India en setiembre del 2006. Luego participa del Foro de Microfinanzas, Género y Empoderamiento en Managua y el Taller de Apoyo en aplicación de GALS en Huaraz y Yungay, conjuntamente con MMR y FINCA.

PRISMA da inicio del proceso de transferencia de la metodología a los/as Jefas de Agencias y Asesores/as para posteriormente dar curso al pilotaje de la metodología que se inicia en el mes de noviembre de 2008 hasta mayo del 2009. El compromiso de la institución es poner en conocimiento de los directivos los propósitos y objetivos de las herramientas GALS y lograr su aceptación, así como difundirla a todos los colaboradores de PRISMA mediante el boletín interno.

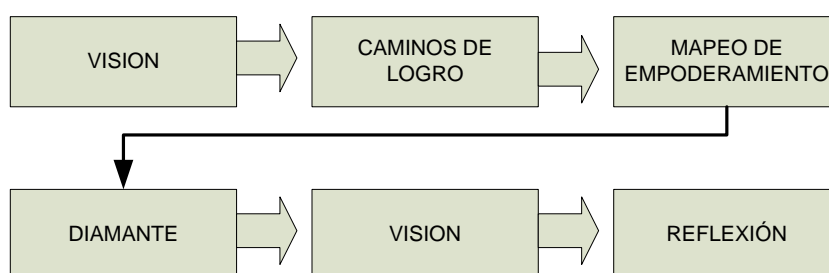
El pilotaje se inició en el mes de noviembre en las agencias de Lima Sur y Lima Norte con un total de 57 participantes, de los cuales 48 fueron mujeres y 9 varones. En la primera de las agencias se aplicaron las herramientas Visión - Camino de Logros - Mapa de Empoderamiento; Visión y Visión - Camino de Logros. En la agencia Lima Norte, Visión - Camino de Logros; Visión y Visión.

El proceso comprendió, también, la transferencia de la metodología a los jefes de Agencia (12 participantes) Asesores de Crédito (70 participantes), jefas de sede central (4 participantes). Con los directivos se llevó a cabo una exposición a modo se

sensibilización sobre WEMAN y las herramientas GALS, las mismas que se han insertado en el Área de Desempeño Social considerándose como otro Módulo Educativo.

### 3.5.2 Procedimiento metodológico

Con relación a criterios de selección PRISMA optó por trabajar con los grupos más cumplidos y puntuales para que no se atrasaran las sesiones. En esos bancos el pilotaje comprendió la aplicación de todas las herramientas, esto es, Visión (Sol) – Camino de Vida, Camino del Logro – Pasado Presente, construcción del Árbol – Prevenir riesgos, Mapeo de Relaciones, Diamante de Identidad de Género / Familia Feliz y reflexión final. Con los jefes y asesores solo el Diamante de la identidad. Las sesiones se llevaron a efecto durante las reuniones de cobranza, una por mes, durante los seis meses que duró el piloto y comprendieron una participación entre 8 y 12 socias.



Durante el proceso de aplicación no se hicieron mayores modificaciones en el procedimiento salvo en el caso de los grupos mixtos puesto que las facilitadoras creyeron necesario hacer el Diamante de “Cómo es una familia feliz y como es la “no feliz”, porque los hombres se sintieron algo relegados para hacer el diamante de identidad de la mujer y del hombre ya que era pocos, evitando de esta manera situaciones de tensión innecesarias.

De acuerdo al análisis efectuado por las responsables de la aplicación de las HGs, las participantes mostraron agrado por el método porque puede ser aplicado en varias áreas de su vida. De igual manera se señala que en las socias se habría producido una mayor apertura y sensibilidad hacia la temática de género, ya sea por motivos de inquietud, curiosidad o la necesidad del espacio creado para exponer sus aspiraciones, frustraciones o enojos. Las facilitadoras señalan que en la etapa introductoria, las socias tenían expectativas diferentes a los propósitos de las herramientas GALS; sin embargo la dinámica de las sesiones ha permitido que ir escalando las expectativas iniciales para dar curso a una mayor participación e involucramiento por el proceso de “descubrimiento” que se va produciendo. En general, se señala, que el método les agrada porque les permite identificar etapas críticas de sus vidas y desarrollar una proposición de mejora. Las dificultades que se enfrentan se relacionan con su vida cotidiana tal como la falta de decisiones, la carencia de dinero, la presencia de enfermedades, etc. que de alguna manera, se contrarrestan con su participación en el banco comunal y las opciones de emprendimientos que esto trae aparejado. El factor motivacional que subyace, casi como una premisa, es que las mujeres conciben su felicidad en el logro (éxito) de sus hijos.

Las observaciones muestran que de parte de las socias hubo muchas reacciones y reflexiones positivas, como fuertes expresiones emocionales como el llanto, principalmente con la práctica del camino del logro y mapeo de relaciones. De parte de los hombres se identificó un involucramiento mayor al que se esperaba puesto que

los mecanismos de reflexión le permitieron descubrir aspectos personales y de pareja que no se les había ocurrido que pudiesen existir.

Las modificaciones o adaptaciones a la metodología están relacionadas al modelo Freedom From Hunger. PRISMA, aunque posee un manual de aplicación de las herramientas GALS, esta en proceso de adaptación de las herramientas al estilo de los Módulos de Freedom From Hunger, puesto que es el procedimiento que manejan los asesores de crédito y con los que están totalmente familiarizados. Se estima que este proceso llevará un tiempo para luego aplicarlo a todas las sedes regionales.

A la luz de la experiencia para PRISMA, el mejoramiento del desempeño de las herramientas, radica en una buena capacitación y dominio de éstas, así como un adecuado seguimiento para monitorear los mensajes que las/os facilitadores transmiten a las socias y las reacciones que provocan. Identificar cual es la herramienta con la que se puede empezar para que el aprendizaje de las socias sea más fácil y con una secuencia lógica.

Para las facilitadoras la experiencia relevante de participar en la aplicación de la HGS es la posibilidad de ahondar en un mayor conocimiento de las personas, de su interioridad y expectativas, aún cuando refieren que factores como la limitación de tiempo, la ausencia de un co-facilitador o temporadas de altas ventas, actúan en contra de una mayor capacidad de logro de mejores resultados.

El análisis de cierre muestra necesidades que deben superadas en la etapa de maduración de la experiencia y que están referidas a (i) un mejor manejo de los tiempos; (ii) lograr una mayor participación de los clientes varones; (iii) control efectos perturbadores en las sesiones como la presencia de niños. Las acciones de mejoramiento buscarán una mejor adaptación del módulo a las necesidades de PRISMA y las socias de los bancos comunales; de igual manera avanzar en capacitaciones descentralizadas a Jefes/as y asesores/as y un apoyo continuo al proyecto WEMAN.

Los riesgos, por su parte, se relacionaron con la falta de decisión, de dinero, enfermedades y temores como asaltos, en tanto las principales oportunidades se vincularon al hecho de ser parte de un banco comunal y el acceso al crédito. Para las mujeres, en general, su felicidad o razón de ser radica en la posibilidad de contribuir al éxito de sus hijos.

#### **IV. REFLEXIONANDO SOBRE UNA MIRADA DE CONJUNTO**

De acuerdo con las experiencias de las cinco IMF, la metodología GALS ha sido considerada como un buen procedimiento de intervención a nivel del sujeto, esto es, las socias de los bancos comunales en la medida en que permite crear espacios de reflexión personal en torno a la cotidianidad en que se mueve dicha persona, esto es, sus relaciones consigo mismo, con sus familias, con su organización y su emprendimiento económico. Las presentaciones en el taller Lima apuntan, de manera genérica, que las mujeres habrían logrado acceder a aprendizajes individuales y colectivos permitiéndoles cuestionamientos a su modo de vida actual y asumiendo compromisos de cambio; las IMF habrían logrado ampliar su set de herramientas para el cumplimiento de sus estrategias de empoderamiento y, de paso, de gestión del desempeño social y algunas introducir mejoras o modificaciones a la propuesta metodológica, incrementando así su nivel de conocimiento y destrezas en estos propósitos.

Sin embargo para los fines de una mejor apreciación del estado de situación de estas aproximaciones al uso de la metodología GALS se hará una presentación que contemple los siguientes aspectos que contribuyen a una mejor comprensión de lo actuado.

- Dimensión de la escala de intervención
- Criterios / tipología de bancos comunales seleccionados para la intervención
- Capacitación del recurso humano
- Tiempos de las jornadas de capacitación, espacios de su aplicación
- Mejoramientos, fusiones, abreviaciones a la metodología
- Monitoreo del proceso
- Participación de la socias en el proceso

#### **4.1 Dimensión de la escala de intervención.**

El supuesto que a una escala mayor, mayores posibilidades de identificar variantes, estilos de comportamiento, diferenciaciones regionales en la participación, capacidad de logística desplazada, recursos humanos involucrados, entre otros aspectos. De acuerdo a los testimonios de las IMF, ésta ha sido variada. Desde IMF que han operado con mas de 9,000 socias y que constituyen el top de intervención y otras que lo han hecho con un poco mas de mil participantes. Estas dos escalas son las que podríamos calificar como intervenciones mayores y permiten verificar la pertinencia de la metodología considerando, precisamente, la escala de intervención de los programas de microfinanzas. En escala menor se encuentran aquellas IMF que sólo aplicaron la metodología con grupos de mujeres que van de la centena a menos y que constituyen modelos a escala reducida, con mayores posibilidades de controlar variables y el proceso mismo.

En el caso de la IMF que ha trabajado por sobre nueve mil clientas (MMR) se ha podido constatar el procedimiento mas completo llevado a cabo, conforme se puede apreciar en la presentación. Ello ha incluido, entre otros aspectos relevantes, un sistema de monitoreo y la identificación de un cuerpo de indicadores, que constituyen un aporte a la metodología. De igual manera, se considera un mejoramiento a la misma, el trabajo de reflexión mediante el diamante de las dimensiones personales, familiares y organizacionales (participación en el banco comunal)

#### **4.2 Criterios / tipología de bancos comunales seleccionados para la intervención.**

El supuesto es que la metodología podría sufrir algunas variaciones en resultados o la IMF podría lograr beneficios si se actúa con determinados o tipos de bancos comunales. El Taller Lima mostró interesantes alternativas sobre el particular, aún cuando el detalle de los criterios no siempre fue el necesario para una mejor comprensión de las razones de su elección.

Así, algunas IMF optaron por una vertiente de selección que luego modificaron durante el transcurso del proceso. En principio eran aquellos bancos cuya promotora había sido capacitada en las HGS pero posteriormente se optó por trabajar con aquellos bancos con mejor desempeño y de pago semanal, con la introducción de un nuevo criterio que consiste en trabajar con bancos con menor cantidad de socias – aproximadamente 15- para facilitar el trabajo de la promotora.

Otras decidieron que las herramientas deberían aplicarse en aquellos bancos con socias nuevas, probablemente con la finalidad de obtener perfiles más nítidos de la

influencia de las herramientas. Una tercera alternativa plantea los siguientes criterios para seleccionar los bancos comunales (i) asociaciones Comunales con morosidad; (ii) bajo nivel educativo de las socias; (iii) presencia de conflictos; (iv) asociaciones de pequeño tamaño, entre otros. La hipótesis que sustenta esta tipología conflicto/problema es que las herramientas GALS pueden contribuir a disminuir y ayudar a identificar soluciones de naturaleza grupal y personal.

Una tercera alternativa considera la opción de trabajar con los bancos comunales más cumplidos y puntuales para que no se atrasaran las sesiones GALS; finalmente se tiene como última opción aquella IMF que encuentra en la búsqueda para lograr una mejor clasificación de los bancos comunales.

Algunas de las dificultades enfrentadas se relacionan con las dificultades iniciales del proceso puesto que los asesores de crédito consideraban que éste era largo y no se contaba con una guía para la facilitación y carecían de un seguimiento.

### **4.3 Capacitación del recurso humano.**

Considerado un factor clave en el proceso de transferencia de competencias y de capacitación, se asume que a mayor nivel de exposición de la metodología, procedimientos de pilotajes, monitoreos y mecanismos de retroalimentación con equipos de especialistas, pueden conducir a un recurso humano adecuadamente capacitado y garantizar resultados óptimos. La entrada a este proceso de empoderamiento a la metodología GALS está situada en la participación de la IMF en una serie de reuniones técnica de exposición a la metodología; entre estas reuniones se destacan la exposición en Chennai, India en setiembre del 2006, Foro de Microfinanzas, Género y Empoderamiento en Managua, Foro bancos comunales en Costa Rica, Taller Pilotaje y Disseminación de la Metodología GALS en Lima y del taller de capacitación "Herramientas para el Análisis de Género y la Acción para el Cambio" dentro del marco del proyecto WEMAN, entre otros. Estos conocimientos de la metodología y propósitos darán curso a réplicas hacia el interior de las IMF, talleres de formación de capacitadores para iniciar la capacitación en los bancos comunales, el inicio y desarrollo del pilotaje y, finalmente, el Taller de Intercambio de Experiencias de capacitación de género con Herramientas GALS.

La capacitación a los capacitadores adquiere, también, características propias de acuerdo a cada IMF. Por lo pronto se comparte la idea de que es necesario una mayor capacitación de las promotoras u oficiales de crédito para un mejor manejo de la metodología, así como una mejor identificación de las competencias que deberían acompañarlas. Estas capacitaciones deben estar guiadas por el criterio de lograr adecuaciones metodológicas que soporten procesos de masificación, como lo es la propia naturaleza de un programa de microfinanzas.

Se ha reflexionado que es necesario contar con un recursos humano adicional a los/las capacitadores (as) para acompañar el proceso; algunas IMF han contratado asistentes de capacitación para apoyar la facilitación de los talleres, tomando nota de las opiniones, testimonios, respuestas que las mujeres, así como procedimientos de supervisión. Adicionalmente, se ha constatado la presencia de equipos de voluntarios que cooperan con el proceso.

Otras experiencias señalan que la capacitación del recurso humano ha sido dirigida hacia los (as) asesores(as) de los bancos Comunales, los Comités de Administración de los bancos Comunales y las socias(os) de los bancos comunales, adecuando los contenidos de la capacitación de acuerdo a las características y roles que desempeñará cada actor en el proceso. La concepción que prima es que la

capacitación es asumida como parte del eje temático de género y desarrollo personal

Finalmente se tiene a aquellas IMF que da inicio del proceso de transferencia de la metodología a todos los/as Jefas de Agencias y Asesores/as y exponerla también a los directivos de la institución con la finalidad de lograr un mayor compromiso, sensibilización y aceptación de la metodología. Para algunas IMF estas herramientas son asumidas como parte del Área de Desempeño Social considerándose como otro Módulo Educativo.

#### **4.4 Tiempos de las jornadas de capacitación, espacios de su aplicación.**

El factor tiempo siempre es crucial en las microfinanzas y sobre todo en las mujeres socias; la metodología debe adecuarse a esta variable y así lo han comprendido las IMF. De igual manera el espacio físico y actividades donde insertar la capacitación resulta muy importante para los logros que se buscan,.

Las experiencias de las IMF parecen centrarse en periodos de capacitación entre 30 y 40 minutos, que es – en cierta forma- el estándar que las mujeres pueden participar sin comprometer sus otras obligaciones personales y de emprendimientos. Hay, sin embargo, herramientas que por su grado de análisis y reflexión demandan mas tiempo, tal es el caso del Diamante de la Identidad de Género fusionado o del análisis del Camino de Vida que se hace entre 40 a 50 minutos puesto que las socias deben identificar las causas y soluciones del problema abordado, así como los compromisos a cumplir para superar dicho problema. El menor tiempo ha sido atribuido a la fusión pero en todo caso, los tiempos dependen del número de asistentes.

#### **4.5 Mejoramientos, fusiones, abreviaciones a la metodología.**

Toda metodología debe ser flexible, adaptativa, sensible a los cambios; el supuesto es que las experiencias llevadas a cabo por las IMF han debido sortear dificultades o necesidades de mayores flexibilizaciones o abreviaciones que han desencadenado en una propuesta metodológica modificada a sus dinámicas institucionales. Por ahora, todo apunta que no será posible estimar que tipo de impactos se podrían generar en la población con estas modificaciones metodológicas.

Una de las mejoras introducidas fue incrementar el número de sesiones de ocho a nueve pues esta experiencia buscaba poner en desarrollo procesos individuales y de naturaleza colectiva. La primera centrándose en la persona a través del Diamante de la Identidad de Género, Camino de Vida y el Árbol de Retos; y el segundo, en el grupo través del Diamante y Árbol de Retos del Banco Comunal.

De igual manera se han introducido otras temáticas que resultan complementarias y coadyuvan a una mejor comprensión y reflexión; tal es el caso de dar a conocer existencia de una normatividad internacional a partir de la cual se han generado leyes como la Ley de Igualdad, Oportunidades y Convención contra toda forma de discriminación contra las mujeres

Pero así como se constatan mejoras introduciendo otros módulos de análisis, otras IMF han optado por disminuir el proceso no aplicando, por ejemplo, Diamante Varón ni el proceso de fusión de ambos diamantes, así como sugiriendo que se incorporen en el Manual del Facilitador, aspectos de aspectos de contención emocional en razón la carga emocional que representa tanto para las mujeres como para promotoras.

O, en una vertiente de lograr una entrada menos difícil, algunas IMF hicieron cambios de herramientas sustituyendo Camino de Vida, Mapeo de Empoderamiento y Árbol de

reto / Acción por Diamante de Identidad de Género y Árbol de Retos, introduciendo, además, una Guía del Facilitador. Así los Comités de Administración del bbcc fueron capacitados en Diamante de identidad de Género y Árbol de reto/acción, en tanto que las socias lo fueron en Diamante de identidad de Género y Árbol de reto/acción. La reflexión es identificar cual es la herramienta con la que se puede empezar para que el aprendizaje de las socias sea más fácil y con una secuencia lógica.

De igual manera la presencia de grupos mixtos condujo a facilitadoras a llevar a cabo el Diamante de "Cómo es una familia feliz y como es la "no feliz", porque los hombres se sintieron algo relegados para hacer el diamante de identidad de la mujer y del hombre ya que era pocos, evitando de esta manera situaciones de tensión innecesarias.

El desarrollo de las sesiones y la necesidad de ir comprendiendo de una manera ordenada el proceso, ha impulsado a una de las IMF a incorporar un sistema de indicadores que se articulan en torno a dimensiones tales como lo interno/ institucional, el Acceso y generación de recursos, el Control de recursos, la Toma de decisiones en el ámbito de negocio. Los Roles de género, la Distribución del trabajo doméstico, la Toma de decisiones en el ámbito de la familia, la Toma de decisiones en las relaciones de pareja, la Toma de decisiones en el ámbito personal y la Participación.

Desde el punto de vista operativo de la metodología se han producido, también, modificaciones. Algunas IMF han decidido adaptar las herramientas GALS al modelo Freedom From Hunger puesto que es el procedimiento que manejan los asesores de crédito y con los que están totalmente familiarizados

Finalmente y a pesar de no constituir parte del procedimiento metodológico propiamente tal, algunas INF han contribuido a su mejoramiento señalando algunos factores contributivos. Así, una disponibilidad de los materiales, dominio del tema y lograr un estado de ánimo positivo en las socias, el número de socias participantes, esto es, a mayor cantidad disminuye el interés y la capacidad de logro de las herramientas. La disponibilidad de un local adecuado de igual forma influye en los resultados, puesto que se requiere de un mínimo de confort e intimidad dada la naturaleza confidencial de los testimonios.

#### **4.6 Monitoreo del proceso.**

Si bien la metodología original no prevé un sistema de indicadores de monitoreo algunas IMF de ellas- han avanzado una propuesta que se considera una innovación metodológica y a la cual ya hemos hecho referencia en el punto 4.4. El supuesto es que al contarse con esta importante herramienta, es factible disponer de una data que arroje información sobre el comportamiento de los indicadores. En esta misma vertiente y considerándose como un complemento ha sido la contratación de asistentes de capacitación para apoyar la facilitación de los talleres tomar nota de las opiniones, testimonios, respuestas que las mujeres expresaban durante las sesiones. Aún no se ha avanzado en la etapa de análisis de estas informaciones.

Otras iniciativas incluyen la aplicación de una encuesta trabajada bajo el formato de LQAS para verificar el nivel de satisfacción de las socias con la aplicación de la metodología;

#### **4.7 Participación de la socias en el proceso.**

Este aspecto resulta también crucial puesto que refleja la capacidad desplegada por la dinámica de las capacitaciones. Se asume que una participación activa, reflexiva, contributiva permite una mejor apropiación de los beneficios de las herramientas GALS. Así, uno de los énfasis de las IMF es haberse enfatizado en la reflexión con

relación a que tanto mujeres como hombres pueden desarrollar las mismas habilidades y tener las mismas cualidades y valores, enfatizando que la mujer debe tener igualdad de oportunidades que el varón y que debe gozar del ejercicio pleno de sus derechos.

Un segundo aspecto que resulta importante es que las mayores expectativas son creadas en torno al análisis del camino de vida de la socia, así como del gráfico de su propio camino. En este sentido, las IMF concuerdan que la aplicación del Camino del Logro es la más difícil debido a la carga emocional que representa tanto para las mujeres como para promotoras.

Las observaciones de los practicantes señalan que las herramientas GALS provocan reacciones de agradecimiento y de compromiso de llevar a cabo sus objetivos personales, familiares y empresariales; otras socias buscan cumplir con sus compromisos o entran en proceso de reflexión tras experimentar una forma distinta de analizar sus vidas al cual estaban acostumbradas. Se apertura una mayor sensibilidad hacia la temática de género, ya sea por motivos de inquietud, curiosidad o la necesidad del espacio creado para exponer sus aspiraciones, frustraciones o enojos.

Las mujeres identifican etapas críticas de sus vidas y desarrollan propuestas de mejoramiento a pesar de las dificultades que se enfrentan que enfrentan en su cotidianidad. El factor motivacional que subyace, casi como una premisa, es que las mujeres conciben su felicidad en el logro (éxito) de sus hijos. De parte de los hombres se identificó un involucramiento mayor al que se esperaba puesto que los mecanismos de reflexión le permitieron descubrir aspectos personales y de pareja que no se les había ocurrido que pudiesen existir.

Finalmente, y como corolario a este aspecto, es necesario dejar establecido que muchos de los patrones de conducta están sujetos a interacciones sociales complejas y sancionadas por un consenso que se rige lo que socialmente "correcto". En este sentido, una de las reflexiones de la IMF es si bien la intervención de las herramientas GALS están orientadas a generar cambios en las mujeres en cuanto a sus percepciones y actitudes desde un enfoque de género, y ellas a su vez incidir en el cambio a nivel familiar, es necesario tomar en cuenta que existen límites puesto que en este proceso de cambio deben interactuar otros agentes de la sociedad, desde la misma familia, la sociedad civil, la escuela, el Estado.

## **V. APRENDIZAJES Y LOGROS**

### **5.1 A nivel de las Socias:**

- La metodología participativa y reflexiva de las HGS ha permitido que las socias puedan encontrar un espacio para expresar sus ideas y compartir experiencias con sus pares, quienes viven situaciones similares como las de ella tanto en el ámbito personal, familiar, como del negocio.
- Las mujeres van fortaleciendo su capacidad de expresión, tienen un mayor grado de participación, y reflexionan sobre las relaciones de género, identificando que cumplen un triple rol y que muchas veces esto no es valorado por la sociedad, pero también que tienen derecho en igualdad de oportunidades que del hombre.
- El proceso individual y colectivo de implementación de las HGS ha permitido que las mujeres puedan identificar sus cualidades, habilidades y valores, así como aquellos aspectos por mejorar. Reflexionar de que lo único que diferencia a mujeres y hombres es el aspecto biológico y fisiológico. De igual manera la reflexión les conduce a los roles y estereotipos que "califican" y

atribuyen a mujeres y hombres son asignados socialmente y que éstos puedan ser modificados tanto en percepciones como en actitudes.

- Si bien las mujeres cuentan con herramientas que les puede ayudar en cualquier momento de su vida, su interiorización y apropiación por parte de ellas requiere una práctica constante, desde la misma dinámica de los bancos comunales hasta la interacción en su familia y en su comunidad.
- Existe una importante reflexión en relación a la potencia del banco comunal y el trabajo como grupo.
- Las mujeres tienden a expresar con mayor fuerza sus emociones, especialmente cuando se trabaja Camino del logro lo que lleva a la sugerencia de contar con herramientas para desarrollar capacidades de contención emocional, tanto para las mujeres como para las promotoras
- Una encuesta bajo formato LQAS mostró que, en términos generales, el nivel de satisfacción de la mujeres con la metodología era alto, salvo el aspecto del tiempo que – a pesar de que se procura que las sesiones sean de 30 o 40 minutos, aparece con nivel de satisfacción ligeramente superior al 50.0 %.
- Como resultado de los talleres, algunas de las mujeres expresan agradecimientos y asumen el compromiso de llevar a cabo sus objetivos personales, familiares y empresariales; otras cumplir con sus compromisos o entran en proceso de reflexión tras experimentar una forma distinta de analizar sus vidas al cual estaban acostumbradas.
- Las mujeres han expresado la utilidad de las herramientas porque pueden ser aplicadas en diferentes dimensiones críticas de sus vidas y desarrollar una proposición de mejora. Falta de decisiones, carencia de dinero, presencia de enfermedades, etc. de alguna manera se contrarrestan con su participación en el banco comunal y las opciones de emprendimientos que esto trae aparejado
- Señalan que se habría producido una mayor apertura y sensibilidad hacia la temática de género, ya sea por motivos de inquietud, curiosidad o la necesidad del espacio creado para exponer sus aspiraciones, frustraciones o enojos.
- El factor motivacional que subyace, casi como una premisa, es que las mujeres conciben su felicidad en el logro (éxito) de sus hijos.
- De parte de los hombres se identificó un involucramiento mayor al que se esperaba puesto que los mecanismos de reflexión le permitieron descubrir aspectos personales y de pareja que no se les había ocurrido que pudiesen existir.

## **5.2 A nivel de las/ os oficiales de crédito, asesores, promotores**

- La dinámica participativa y las HGS han facilitado que las oficiales de crédito puedan desenvolverse mejor en las reuniones con sus bancos comunales tanto en el aspecto educativo como crediticio. El rol como facilitadoras ha permitido generar espacios de reflexión e intercambio de experiencias entre las socias y ellas que no ha sido fáciles especialmente por vergüenza o temor de las mujeres al exponer sus experiencias de vida.

- La experiencia GALS también ha sido beneficiosa para los equipos regionales a nivel personal por cuanto han reflexionado sobre las desigualdades existentes entre mujeres y hombres, sensibilizándolas en los temas de debate de género e identificando cualidades como equipo de trabajo.
- A través de las HGS se ha ampliado el instrumental metodológico para abordar la temática de género con el equipo y las socias de los BC.
- Se asume que a una mayor capacitación de sus promotoras garantiza un mejor manejo de la metodología, así como una adecuada identificación de las competencias que deberían acompañarlas. De igual manera se concibe un adecuado seguimiento para monitorear los mensajes que las/os facilitadores transmiten a las socias y las reacciones que provocan. Identificar cual es la herramienta con la que se puede empezar para que el aprendizaje de las socias sea más fácil y con una secuencia lógica, es un buen punto de inicio.
- Para las facilitadoras la experiencia relevante de participar en la aplicación de la HGS es la posibilidad de ahondar en un mayor conocimiento de las personas, de su interioridad y expectativas, aún cuando factores como la limitación de tiempo, la ausencia de un co-facilitador o temporadas de altas ventas, actúan en contra de una mayor capacidad de logro de mejores resultados

## **VI. DIFICULTADES Y DESAFIOS**

### **6.1 A nivel de Procesos**

- La programación y seguimiento de las sesiones GALS, es compleja por la misma dinámica de los bancos comunales debido a que no todos los bancos inician y cierran su ciclo del préstamo en la misma fecha; esto genera sobrecarga de temas educativos en la labor mensual de las oficiales de crédito.
- Dado que la implementación de los proyectos es corto y la naturaleza de los impactos esperados es de largo plazo, sólo es posible medir efectos inmediatos sobre todo de procesos y a nivel de resultados/conocimientos, pero no de impacto.
- La aplicación de la herramientas GALS se lleva a cabo, en algunas IMF, como parte del componente educativo durante las cuales las oficiales de crédito desarrollan temas vinculados a género y gestión empresarial, con la finalidad de promover y fortalecer el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de las mujeres, buscando con ello elevar su autoestima y propiciar su empoderamiento tanto a nivel personal, familiar, comunal y en el negocio.
- Las Herramientas han mostrado su versatilidad puesto que una vez que se comprende puede aplicarse en múltiples situaciones y abordar diferentes temáticas. Algunas IMF han extendido su uso a nivel de equipos regionales, con quienes se ha desarrollado el diamante y árbol de retos e identificado las cualidades que más resaltan en ellas como conjunto así como aquellos aspectos por mejorar.

## 6.2 A nivel de Metodología

- El tiempo utilizado en el desarrollo de las herramientas GALS continúa siendo mayor al previsto en las sesiones del Diamante de la Identidad de Género y Árbol de Retos, sobre todo en los bancos con mayor número de socias (más de 20) así como por el nivel de participación e interacción de las socias en el momento de la reunión lo que dilata las reuniones con los bancos comunales, causando malestar en las socias.
- Las sesiones implican un espacio de reflexión y participación permanente que se dificultan cuando existen problemas como morosidad, inasistencia o tardanzas de las socias que terminan afectando el clima propicio para el desarrollo de la sesión educativa. Sin embargo la sesión educativa ha resultado ser una buena estrategia para atenuar este tipo de dificultades al propiciar un clima de relajación que favorece mejores decisiones.
- Los ambientes siguen representado una dificultad en las reuniones puesto que por la naturaleza de los temas abordados – personales, familiares- se requiere de una mayor privacidad puesto; de igual manera es necesario espacios de mayor amplitud dada la dinámica de las sesiones.
- Se reconoce que los factores contribuyentes a un adecuado desarrollo de la metodología son, entre otros, una disponibilidad de los materiales, dominio del tema y lograr un estado de ánimo positivo en las socias. Estos factores son contrarrestados cuando las socias se encuentran en morosidad y su principal preocupación se centra en esta responsabilidad no cumplida; de igual forma influye el número de socias participantes, esto es, a mayor cantidad disminuye el interés y la capacidad de logro de las herramientas. La carencia de un local adecuado de igual forma influye en los resultados, puesto que se requiere de un mínimo de confort e intimidad dada la naturaleza confidencial de los testimonios.
- El procedimiento metodológico ha sido complementado con el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación; sus indicadores se han trabajado en base a la experiencia de las IMF en la aplicación del enfoque de género, resultados de estudios de impacto de los bbcc y la participación en la Comisión de género de COPEME. Sin embargo debe considerarse que el monitoreo de los resultados es costoso y los presupuestos de los proyectos son limitados
- Algunas IMF estarían optando por una adaptación metodológica que sea capaz de enfrentar procesos de masificación, como lo es la propia naturaleza de un programa de microfinanzas.

## 6.3 A nivel de las socias

- Las dificultades iniciales de expresión de sus sentimientos e ideas especialmente por la naturaleza personal y familiar de las mismas y la propia carga cultural, han a espacios donde la mayoría de las socias pueden expresar con mayor apertura sus ideas y experiencias, requiriendo incluso los consejos de sus demás pares y de la oficial de crédito para poder proponerse un cambio de vida.
- Algunas sesiones GALS que demandan mayor tiempo aunado al tiempo que les demanda el aspecto crediticio, hacen que las socias demuestren su

malestar por la extensión de la reunión. Sin embargo a pesar de este factor, se han generado procesos de reflexión que han permitido que las mujeres hayan interiorizado los mensajes claves de las sesiones GALS.

- La desmotivación de las socias debido a los problemas internos del banco, problemas familiares o del negocio, hace que no se cuente con un clima propicio para el desarrollo de las sesiones educativas que conmina a que la oficial de crédito juegue un rol importante en el aspecto motivacional.
- Otro aspecto se relaciona con las inasistencias y tardanzas de las socias, quienes argumentan los límites de tiempo debido a razones como viajes, aunque también se argumenta que es la falta de interés y poca motivación en participar;
- Influye negativamente también las tareas que se dejan para la casa que resultarían difíciles de cumplir debido a la carga de trabajo de las mujeres y que se expresa, entre otras manifestaciones, en pérdidas de los Cuadernos de Campo o incumplimiento de los compromisos.
- La posibilidad de las herramientas sean mas efectivas se diluye cuando las socias se encuentran en morosidad y su principal preocupación se centra en esta responsabilidad no cumplida; de igual forma influye el número de socias participantes, esto es, a mayor cantidad disminuye el interés y la capacidad de logro de las herramientas. En la misma línea, se relaciona la poca motivación e involucramiento cuando la atención de las Juntas Directivas está centrada en los aspectos de cumplimiento de pagos y la agenda de la reunión.
- Otros aspectos por superar muestra la necesidad de un mejor manejo de los tiempos; lograr una mayor participación de los clientes varones; y control sobre efectos perturbadores en las sesiones como la presencia de niños.

#### **6.4 A nivel de Oficiales de crédito**

- La presencia de oficiales de crédito nuevas dificulta el proceso por la necesaria puesta en práctica de procesos de sensibilización de género y capacitación de las herramientas GALS, lo cual demanda mayor tiempo a las supervisoras y asistentes educativas responsable de capacitar al nuevo personal.
- La propia participación de las promotoras se transforma en una dificultad en el proceso puesto que deben compartir sus principales responsabilidades que atañen al manejo del programa crediticio;
- El cambio de cartera o incorporación de las oficiales nuevas en una zona, dificulta la secuencia completa del desarrollo de las herramientas GALS, por lo cual aquí juega un rol calve tanto la asistente educativa como la supervisora para poder realizar la programación de sus actividades.
- Otros aspectos se han relacionado con un número excesivo de herramientas para un solo taller y limitaciones en el pilotaje cuando sólo es realizado con los comités de administración de los bancos comunales y no con la totalidad de las socias; esto impide analizar el comportamiento de las socias, las dinámicas que se deben emplear con grupos mayores así como la carencia de control de tiempos.

- La necesidad del convencimiento de los oficiales o asesores de crédito de la utilidad de las herramientas. Muchos de ellos consideran que el proceso de la capacitación es largo y difícil de alcanzar las metas; la no disponibilidad de una guía de facilitación y la falta de un seguimiento más cercano del proceso, contribuyen a obstaculizar el proceso.

## VII. CONCLUSIONES

1. El proceso implementado con las Herramientas GALS ha permitido que las mujeres reflexionen acerca de las desigualdades de género, reconozcan que tanto mujeres como hombres pueden desarrollar las mismas habilidades y capacidades, y que debe existir igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, haciendo hincapié en el ejercicio pleno de sus derechos, toda vez que existen tratados internacionales como la CEDAW y leyes nacionales como la Ley de Igualdad de Oportunidades (LIO).
2. Las socias conocen y han practicado las herramientas GALS, las que se constituyen en instrumentos de análisis y reflexión para atender cualquier problemática y mejorar sus condiciones de vida; en este sentido las reuniones de sus bancos comunales son espacios donde se ha promovido la participación de la mujer superando el temor y la vergüenza de expresar sus ideas, y que lo aprendido sea aplicado en su vida personal y familiar como del negocio.
3. Si bien para lograr un impacto con esta intervención es necesario contar con otras estrategias complementarias que permitan la incorporación también de las familias, es importante reconocer que el hecho de que las mujeres participen de forma más activa, que puedan expresar sus opiniones y emociones, que hayan reflexionado sobre su situación y condición de género, y que se haya logrado incidir en cambios de percepciones y actitudes, evidencia un efecto inmediato. Esto, empero, debe ser considerado como indicador inicial en términos de empoderamiento y avance para que las mujeres puedan tomar decisiones más acertadas y en forma autónoma.
4. En esta línea de análisis, se ha implementado un sistema de monitoreo y evaluación mediante el cual con el seguimiento de indicadores de procesos y resultados se está logrando medir cuáles son los resultados inmediatos obtenidos mediante la aplicación de las Herramientas GALS.
5. Es necesario llevar a cabo procedimiento de monitoreo, evaluación y sistematización de la metodología GALS como conjunto de las IMF que han llevado a cabo el pilotaje con la finalidad de avanzar hacia procedimientos que sean replicables y tomen en cuenta la escala de operaciones en microfinanzas. En este mismo sentido, será necesario que PROMUC lidere estos esfuerzos concentrando la atención en la elaboración de Guías de Facilitación que permitan la adecuada réplica de la experiencia, sumándola a otras herramientas y metodologías que se han diseñado y aplicado desde la perspectiva de género y empoderamiento.
6. Conforme se ha analizado en este documento de sistematización parcial, las diferencias de procedimientos, profundidad de la intervención, nivel de complejidad de uso en la metodología, mecanismos de capacitación e involucramiento han sido diversos. Ello refuerza la necesidad de avanzar hacia el análisis de procedimientos relativamente homogéneos, considerando que cada IMF es plenamente responsable de asumir el nivel que considere necesario del procedimiento

7. Las experiencias de monitoreo y la identificación de un cuerpo de indicadores por parte de una IMF, señalan la importancia de que las herramientas GALS cuenten este sistema; para ello será necesario que se verifique el nivel de pertinencia de dichos indicadores con la finalidad de hacerlos extensivos al resto de las IMF que participan del pilotaje de las herramientas. Al igual que lo señalado en el punto 6, estos mecanismos reforzarán las capacidades de empoderamiento a la par que dotarán de recursos para evaluar la capacidad de impacto de los mismos.