

Resultados de las Clientas

2014-2016



EXPANDIENDO EL PUENTE



Puente de Amistad

Las Mujeres Empoderadas Eliminan la Pobreza

Resumen Ejecutivo

Puente de Amistad (PdA) cree que el microcrédito debe ser combinada con los servicios de la educación y la salud para apoyar a las clientas fortalecer la resiliencia y para perseguir oportunidades. Llamamos esto nuestro programa de Microcrédito Plus. 100% de nuestros clientes son mujeres, y nos dirigimos a las áreas rurales con altos niveles de la pobreza en Guatemala.

Puente de Amistad se enfoca solamente en Guatemala, un país que sufre de unos de las peores tasas de la pobreza, el analfabetismo, el crimen violento, y la malnutrición de los niños en Centroamérica. Trabajamos actualmente en 11 departamentos con clientas que hablan predominantemente uno de los ocho dialectos indígenas y el español.

Durante 2014-2016, Puente de Amistad agregó varios servicios y productos de crédito a su programa *Microcrédito Plus*, los cuales están diseñados para cumplir con las necesidades de su mercado objetivo y con la intención de que contribuirían al mejoramiento de las clientas en tres áreas: 1) Reducción de la Vulnerabilidad de los Hogares, 2) Mayor Empoderamiento, y 3) Desarrollo de Negocios. Este reporte analiza las estadísticas relevantes al Plan Estratégico 2014-2016 para entender el desempeño de las clientas durante ese período y cómo las intervenciones de Puente de Amistad han contribuido a esos resultados. Lo siguiente es un resumen de los hallazgos:

- 1. Reducción de la Vulnerabilidad de los Hogares**- los datos muestran una reducción neta del 2% en el nivel de pobreza y una tendencia positiva en ahorros y seguridad alimentaria. Aproximadamente un tercio de las clientas obtuvo acceso a servicios de salud preventiva.
- 2. Mayor Empoderamiento** – los resultados indican que las clientas incrementaron su participación en roles de liderazgo en sus comunidades, pero que no necesariamente están más involucradas en la toma de decisiones dentro de sus hogares o en sus negocios. El capital social que obtienen las clientas al pertenecer a un grupo y al aprender las unas de las otras parece ser una palanca crucial para mejoras en la autoestima, un precursor necesario para la toma de acción.
- 3. Desarrollo de Negocios** - alrededor del 88% de nuestras clientas reporta ingresos incrementados o

estables. Las clientas que participan en el Programa de Artesanía duplicaron el número de sus empleados y aumentaron sus ventas en un 42%, sin embargo, la cliente promedio no exhibió un aumento en el conocimiento ni comportamiento de negocios.

Las estadísticas pertinentes a las clientas se utilizaron también durante este período para monitorear la calidad de los programas y para cerciorarse que las intervenciones iban por la dirección indicada para alcanzar los resultados deseados. Esta información se utilizó de forma continua para modificar nuestras estrategias y actividades. Varios hallazgos importantes surgieron de este análisis:

1. El capital social adquirido por medio de los préstamos colectivos y del aprendizaje grupal es un elemento crucial para el empoderamiento.
2. El empoderamiento es el objetivo de la organización, pero es un concepto “muy maleable”. Para alinear las intervenciones hacia este propósito, una definición más clara era necesaria.
3. Los nuevos productos y servicios introducidos entre el 2014 y el 2016 parecen ser adecuados para las necesidades de las clientas y pueden estar contribuyendo a mejoras aceleradas en el bienestar de las clientas. Aquellas clientas que hicieron uso de productos y servicios adicionales tuvieron una tasa de reducción de la pobreza de dos a tres veces más acelerada.
4. Conectar a las clientas “correctas” con los servicios “correctos” probablemente estimularía resultados incluso más drásticos. Utilizar un proceso de segmentación que clasificara a las clientas usando datos cuantitativos e información cualitativa (adquirida a través de fuertes relaciones con las clientas), con el fin de vincularlas con el servicio o producto más efectivo y apropiado, ayudaría a las clientas a alcanzar sus objetivos, los cuales difieren para cada cliente dependiendo de dónde se encuentren en el Continuum del Cliente.
5. Implementar el Continuum del Cliente requiere que estemos dispuestos a experimentar, fallar y probar cosas nuevas. También requiere un compromiso a trabajar hacia una estrategia de largo plazo, incluso cuando no hayan datos disponibles que nos animen a mantenernos en esa dirección.

[CONTINUACIÓN DEL RESUMEN EJECUTIVO]

6. Para evaluar los cambios conforme pasa el tiempo, nuestras medidas deben ser efectivas, alineadas con nuestra teoría de cambio y con un lapso de tiempo apropiado entre las observaciones.

Adicionalmente, las vidas de las clientes no cambian de un día para otro. A corto plazo, puede ser útil monitorear las estadísticas regularmente para saber en qué dirección dirigirnos, pero se requiere de tiempo y buenas medidas para obtener información concluyente.

El análisis hecho por Puente de Amistad sobre estos resultados ha informado el Plan Estratégico 2017-2019, en el cual la organización seguirá expandiendo sus productos y servicios para crear *Un Camino para Cada Cliente*. Las clientes estarán al centro de todas las decisiones. Seguiremos trabajando para retener más clientes, ya que vemos una relación positiva entre su permanencia y los resultados. El crecimiento será cuidadoso y responsable, haciendo espacio para seguir construyendo fuertes lazos entre clientes y Facilitadores (asesores del crédito).

Cuando Facilitadores tienen fuertes relaciones con sus clientes, pueden ofrecerles los productos y los servicios más eficaces para apoyarlas a crecer a través del Continuum del Cliente en cuanto a su empoderamiento, el desarrollo de su negocio, y la reducción de vulnerabilidad de su hogar.

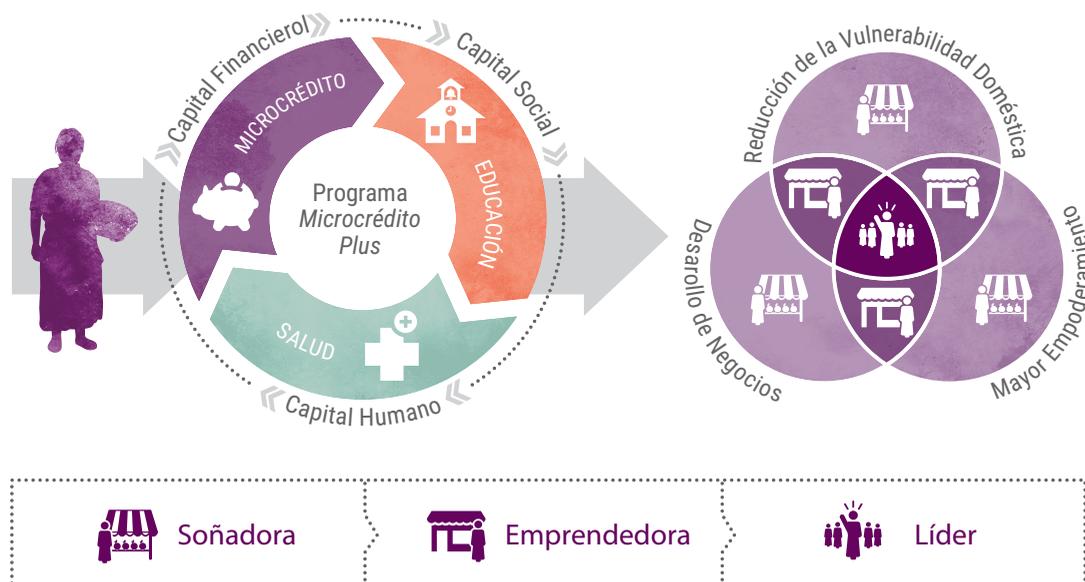
Introducción

Expandiendo el Puente fue el tema de nuestro Plan Estratégico 2014-2016. Puente de Amistad se propuso agregar productos y servicios relevantes para las clientes en todas las etapas de desarrollo, ya sean clientes primerizas soñando con un futuro más estable, o líderes experimentadas buscando nuevas oportunidades y mercados. El plan incluía ampliar cuidadosamente y continuamente el reclutamiento de nuevas clientes, expandirnos geográficamente y ampliar nuestro portafolio mientras se proveía más oportunidades de desarrollo al personal e infraestructura correspondiente para apoyar este crecimiento. Continuamos con el propósito de crear un impacto positivo en las vidas de las clientes, sus hijos y sus comunidades. Este documento reporta los logros y aprendizajes que ha tenido Puente de Amistad durante el período de 2014 a 2016, relacionados con los objetivos del plan, los cuales se centran en las clientes y en indicadores de “desempeño social”.

Puente de Amistad utilizó la información aquí presentada para desarrollar el Plan Estratégico 2017-2019, para informar nuestro entendimiento de nuestra teoría de cambio y para mejorar el diseño del programa y la provisión de nuestros servicios. Este reporte presentará, primero, la teoría de cambio e indicadores de PdA, seguidos de una descripción de las metodologías utilizadas para evaluar las actividades llevadas a cabo como parte del Plan Estratégico 2014-2016. Finalmente, se presentarán los resultados y los aprendizajes adquiridos durante este período en respuesta a las siguientes preguntas, las cuales constituían nuestro Informe de Desempeño Social para el período estratégico de 2014-2016.

INFORME DE DESEMPEÑO SOCIAL

1. *¿Estamos logrando nuestros objetivos sociales?*
2. *¿Estamos trabajando con las clientes/el mercado correcto?*
3. *¿Tenemos las herramientas necesarias para incrementar el empoderamiento, estimular el desarrollo de negocios y reducir la vulnerabilidad de los hogares?*
4. *¿Es la estrategia del Continuum del Cliente la estrategia correcta?*



TEORÍA DEL CAMBIO

Nuestra estrategia del Continuum del Cliente refleja nuestra teoría del cambio. En nuestro Continuum del Cliente, segmentamos a nuestras clientes en tres categorías: *Soñadoras*, *Emprendedoras* y *Líderes*, por lo que, basados en su nivel individual de desarrollo, proporcionamos programas y servicios apropiados a nuestras clientes a través del Programa de *Microcrédito Plus*. Estos productos y servicios constituyen un fundamento para el crecimiento de nuestras clientes a lo largo de su camino de incremento del empoderamiento, desarrollo de negocios y reducción de la vulnerabilidad de sus hogares.

Para acceder al crédito a través de nuestro programa de *Microcrédito Plus*, las mujeres, primero, deben formar grupos de 7-25 miembros, llamados Bancos Comunales. En cada Banco Comunal se co-garantizan el préstamo de un miembro individual, y durante las reuniones de pago mensuales, ellas participan en una sesión de Educación No Formal. Estas sesiones de educación son impartidas por Facilitadores (agentes de crédito) bien capacitados y se enfocan en temas como habilidades de negocios, derechos de la mujer, salud y familia.

Con el conocimiento adquirido en estas sesiones de educación, nuestras clientes crecen personal y profesionalmente. Ofrecemos programas adicionales que incluyen *Salud para la Vida*, *Programa de acceso al mercado de Artesanía*, *Programa de Agricultura*, *Capacitaciones Avanzadas* y *Mentoría*.

Haciendo uso de las palancas de capital financiero (crédito, ahorros, bienes físicos), capital humano (habilidades y capacidades) y el capital social (relaciones y contactos) para acelerar el beneficio de estos productos y servicios, Puente de Amistad espera ver mejoras en la reducción de la vulnerabilidad del hogar de las clientes, desarrollo de negocios y empoderamiento, o a lo que llamamos, nuestros objetivos sociales.

13 INDICADORES SOCIALES PARA EVALUAR EL PROGRAMA MICROCRÉDITO PLUS

INDICADORES SOCIALES	REDUCCIÓN DE LA VULNERABILIDAD DE LOS HOGARES	MAYOR EMPODERAMIENTO	DESARROLLO DE NEGOCIOS
	<i>Las clientes fortalecen la habilidad para combatir y recuperarse de riesgos imprevistos</i>	<i>Las condiciones facilitan el aumento de la autoestima para que las clientes puedan tomar decisiones y actuar acorde a ellas</i>	<i>Los negocios de las clientes crecen de una manera que los sostenga a ellas y a sus familias</i>
	Reducción de la pobreza	Mayor autoestima y confianza en su propia habilidad para tomar decisiones sobre su vida	Incremento en el conocimiento de negocios
	Mayor seguridad alimentaria	Mayor involucramiento en su comunidad	Puesta en práctica del conocimiento de negocios
	Incremento en ahorros	Mayor control sobre una fuente independiente de ingresos	Incremento en ingresos
	Mejor acceso a servicios de salud	Participación en sus propias decisiones reproductivas	Mayor participación en los negocios
		Incremento en el número de empleados	

LAS MEDIDAS DE EMPODERAMIENTO DE PUENTE DE AMISTAD

El empoderamiento es un concepto difícil de definir e incluso más difícil de medir. El empoderamiento se ha convertido en el objetivo central de nuestra organización, así que crear una definición clara era un paso importante para medir nuestro progreso.

En el 2016, creamos nuestra propia definición basándonos en experiencias con nuestras clientes, nuestro conocimiento del contexto guatemalteco, la literatura sobre la equidad de género y los aportes de las clientes. Desde ahí identificamos indicadores del empoderamiento y desarrollamos nuestras medidas. Recolectamos una base estadística en el 2016 y planeamos darle seguimiento a esa información en el 2018.

Dado que Puente de Amistad utiliza estos datos para informar sus estrategias y operaciones, hemos actualizado varias veces la teoría de cambio y indicadores durante el período de 2014 a 2016. Por ende, los resultados en este reporte no siempre corresponderán a estos indicadores.

DEFINICIÓN DE EMPODERAMIENTO

El proceso en el cual se facilitan las condiciones necesarias, para incrementar las habilidades y la autoestima, para que personas puedan tomar sus propias decisiones y realizarlas.

Descripción de la Metodología Evaluativa y Muestras

Durante el período de 2014 a 2016, Puente de Amistad ha empleado múltiples métodos para monitorear y evaluar nuestro progreso hacia nuestros objetivos sociales. Varios miembros del personal estuvieron involucrados en la recolección de datos. Para datos del censo, Facilitadores administraron las encuestas a la población entera de clientes. Esto salió bien, dado que son las únicas plazas que tienen contacto con todas las clientes. Los gerentes y coordinadores de los programas recopilaban información sobre los programas piloto, ya sea personalmente o a través de encuestadores. Las Asesoras de Atención al Cliente, quienes forman parte del Departamento de Desempeño Social, obtuvieron muestras, facilitaron

grupos focales y validaron información colectada por los Facilitadores. En total, recolectamos más de 100,000 encuestas entre el 2014 y el 2016 (sin incluir los formatos de aplicación al crédito). Abajo, se encuentra un resumen de los métodos de evaluación utilizados durante el período de 2014 a 2016. Vale la pena notar que, al final del 2015, Puente de Amistad inició una consultoría con la organización Freedom from Hunger para actualizar nuestros métodos y herramientas de evaluación. Como resultado, algunas de las herramientas fueron eliminadas y otras introducidas en el 2016. **Los cambios están destacados a continuación con *.**

HERRAMIENTA	METODOLOGÍA
1. Aplicación para el préstamo – provee información demográfica.	<u>Censo</u> - Facilitador toma la información de todas las nuevas clientes y de las clientes que renuevan.
2. Progress out of Poverty Index® (PPI®) ¹ - una herramienta de medición de la pobreza creada por Innovations in Poverty Action. El PPI es un formato de 10 preguntas sobre las características de un hogar y sobre la posesión de bienes basado en datos nacionales de pobreza. Las respuestas se califican para calcular la probabilidad de que un hogar se encuentre bajo el umbral de la pobreza.	<u>Censo</u> – El Facilitador toma la información de todas las clientes durante la reunión de desembolso.
3. Evaluación del negocio – encuesta desarrollada internamente que evalúa los atributos, las prácticas y el desempeño del negocio.	<u>Censo</u> - El Facilitador les hacía esta encuesta anualmente a las clientes que atendían a las reuniones de repago, como parte de la sesión de educación no-formal. <i>No se condujo en 2016.*</i>
4. Encuesta de satisfacción – encuesta desarrollada internamente para proveer retroalimentación para mejorar el diseño de los productos y servicios, e información sobre el desempeño del programa.	<u>Muestra estratificada</u> – muestra estratificada del 5% para reflejar la distribución de clientes por Facilitador. Las Asesoras de Atención al Cliente van a una reunión de repago, hacen una selección aleatoria y conducen una entrevista. <i>Actualizada en 2016. Los resultados no son comparables a la versión anterior.*</i>
5. Encuesta de salida – encuesta realizada como parte del proyecto de consultoría con Freedom from Hunger, nos ayuda a entender los motivos de las clientes que no renuevan sus préstamos.	<u>Muestra estratificada</u> – muestra del 5% de selección aleatoria entre las clientes que salen, muestra estratificada para reflejar la distribución de ex-clientes por Facilitador. Las Asesoras de Atención al Cliente conducen una entrevista en los hogares de las clientes. <i>Actualizada en 2016.*</i>
6. Nuevos productos y servicios – encuestas diseñadas internamente para evaluar el éxito de productos y servicios nuevos en relación a su diseño y propósito.	<u>Muestra estratificada</u> – metodología varía. Las muestras se estratifican para reflejar la distribución de clientes por Facilitador.
7. Encuesta de los resultados sociales – encuesta realizada como parte del proyecto de consultoría con Freedom from Hunger. Evalúa la mayoría de objetivos sociales (excepto la pobreza).	<u>Muestra estratificada</u> – Selección aleatoria del 5% estratificada para reflejar la distribución de clientes por Facilitador. Las Asesoras de Atención al Cliente conducen entrevistas en los hogares o negocios de las clientes. La misma encuesta se administrará cada dos años a las mismas clientes. <i>Introducida en 2016. Mide específicamente los objetivos sociales e indicadores relevantes de Puente de Amistad. La primera encuesta de seguimiento a la encuesta de resultados se conducirá en 2018.*</i>

¹ Basado en el PPI Guatemalteco de 2006

La mayoría de los resultados presentados en este reporte viene de la Encuesta de los resultados sociales y del Progress Out of Poverty Index®. La tabla en el Apéndice A describe a detalle las metodologías, medidas y tamaño de las muestras.

Se utilizaron Grupos Focales para explorar las preferencias y necesidades de las clientes, para ampliar nuestra comprensión de los resultados cuantitativos, y para solicitar retroalimentación sobre nuestras propuestas. Los temas de los Grupos Focales conducidos entre 2014 y 2016 incluyen: temas para las sesiones de educación no formal, creencias y prácticas de salud, entender la competencia, satisfacción del cliente, entender la motivación de las clientes y el sobre-endeudamiento de las clientes.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para saber si nos encontramos en el camino correcto con nuestras estrategias centradas en las clientes, utilizamos las siguientes preguntas para evaluar nuestro éxito en el período 2014 -2016. El resultado es nuestro Informe de Desempeño Social para el período estratégico 2014-2016.

1. ¿Estamos logrando nuestros objetivos sociales?
2. ¿Estamos trabajando con las clientes/el mercado correcto?
3. ¿Tenemos las herramientas necesarias para incrementar el empoderamiento, estimular el desarrollo de negocios, y reducir la vulnerabilidad del hogar?
4. ¿Es la estrategia del Continuum del Cliente la estrategia correcta?

La presentación de los resultados está organizada por pregunta, la cual es la forma en la que procesamos la información para informar nuestro próximo plan estratégico.

1. ¿Estamos logrando nuestros objetivos sociales? Resultado = AVANZANDO

Esta tabla resume los resultados por área y por indicador. Tenemos resultados para 9 de los 13 indicadores. Observamos mejoras en 6 de los 9 indicadores, y la mayoría está relacionado a la reducción de la vulnerabilidad de los hogares.

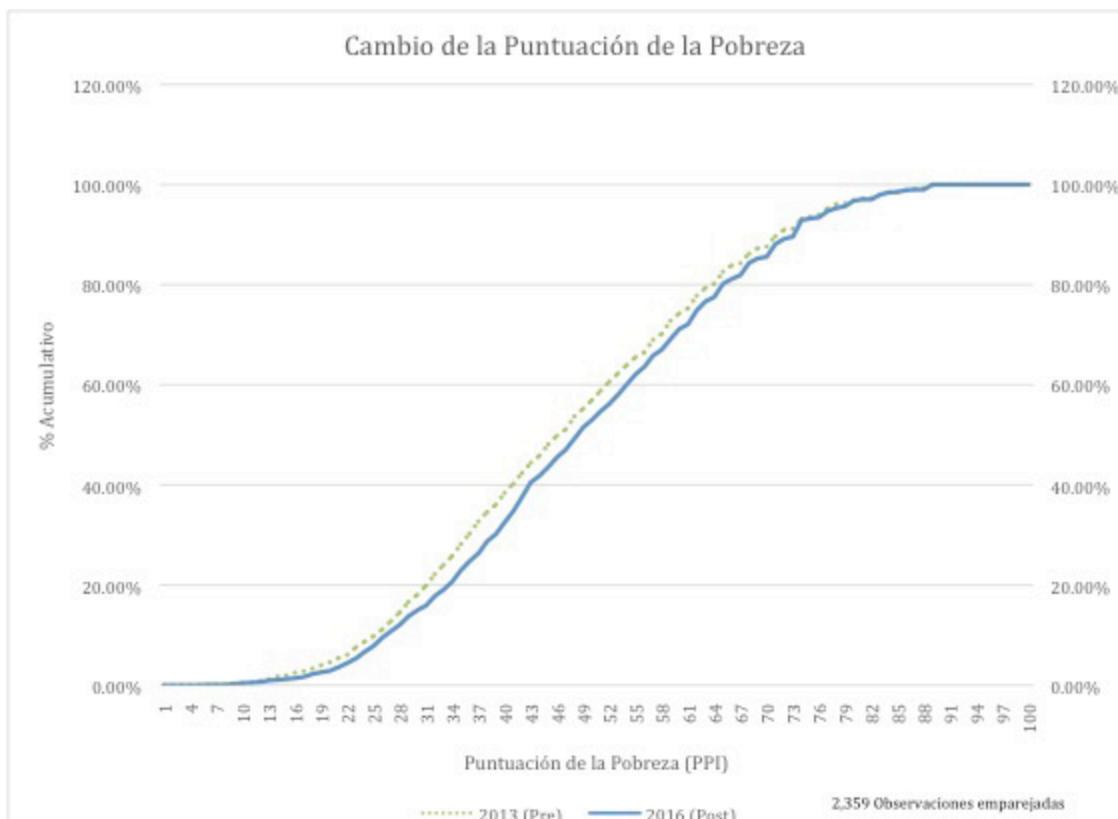
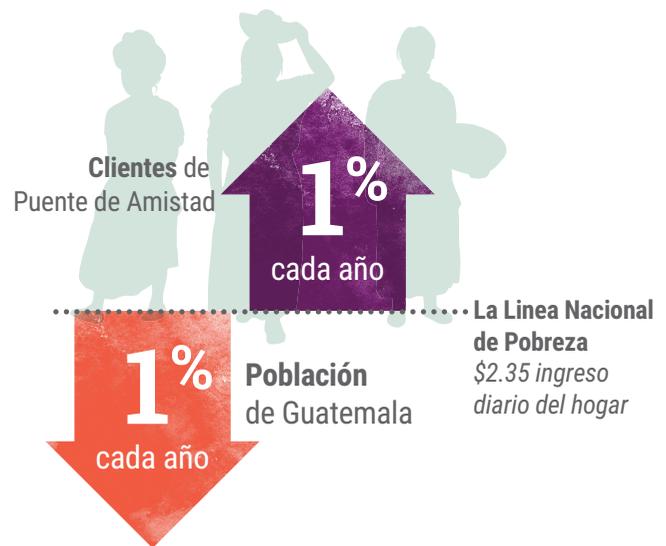
Para los 3 indicadores restantes, no tuvimos resultados lo suficientemente claros. No se observaron resultados negativos para ninguno de los indicadores. Abajo, se discuten los resultados de cada indicador por área.

ÁREA DE RESULTADOS	RESULTADO	NOTA
Vulnerabilidad de los hogares reducida	Reducción de la pobreza	✓
Vulnerabilidad de los hogares reducida	Mayor seguridad alimentaria	✓
Vulnerabilidad de los hogares reducida	Mayor % de clientes ahorrando	✓
Vulnerabilidad de los hogares reducida	Mayor uso de servicios de salud preventivos	✓
Desarrollo de negocios	La mayoría de las clientes reporta ingresos positivos o estables	✓
Incremento del empoderamiento	Mayor participación en su comunidad	✓
Incremento del empoderamiento	Mayor control sobre una fuente independiente de ingresos	X
Incremento del empoderamiento	Mayor participación en sus propias decisiones reproductivas	X
Desarrollo de negocios	Mayor aplicación de sus conocimientos de negocios	X
Incremento del empoderamiento	Mejor autoestima y confianza en su habilidad para tomar decisiones sobre su propia vida	N/A
Desarrollo de negocios	Mayor conocimiento sobre negocios	N/A
Desarrollo de negocios	Mayor participación en los negocios	N/A
Desarrollo de negocios	Incremento en el número de empleados	N/A

REDUCCIÓN DE LA VULNERABILIDAD DE LOS HOGARES

CAMBIOS EN EL NIVEL DE POBREZA

Observamos una reducción neta en el nivel de pobreza de nuestras clientes, aún cuando las tasas de pobreza van en aumento en Guatemala. Las clientes para las cuales tenemos un PPI tanto de 2013 y de 2016 (2,359) redujeron su pobreza en 3.2%, o alrededor de 1% al año. Un 2% neto de las clientes por año pasaron de estar abajo del umbral nacional de la pobreza a estar sobre él (es decir, de vivir con menos de \$2.35 al día a más de \$2.35 al día por hogar). Extrapolando a todas las clientes, esto equivaldría a 670 hogares de clientes por año o 2,010 hogares de clientes en total. Otra forma de decirlo sería que 1 de 43 clientes sale de la pobreza cada año, o 1 de 32 salió de la pobreza durante ese lapso. Este cambio positivo es visible en el gráfico porcentual acumulativo que se observa abajo. No recolectamos datos de un grupo de control, entonces no podemos saber por completo qué hubiera pasado sin nuestra intervención o, es decir, si somos la causa del cambio. Sin embargo, nos anima que las clientes parecen estar mejorando económicamente, mientras que las tasas de pobreza en general van en aumento en el país.



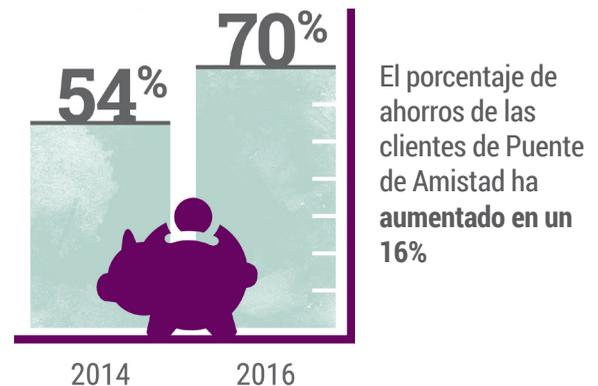
CAMBIOS EN LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

El análisis de la seguridad alimentaria en relación a la permanencia revela que la seguridad alimentaria incrementa a medida que las clientes permanecen activas con PdA. Más del 90% de las clientes reportaron consistentemente en el 2014 y el 2015 que sus préstamos las ayudaron a proveer mejor y más comida a sus familias. En el 2016, observamos que aproximadamente el 60% de las clientes viven con inseguridad alimentaria (no tienen suficiente comida, o tienen suficiente comida pero no en variedad), y que ese número incrementa a más del 70% para aquellas clientes que viven por debajo del umbral nacional de pobreza. Sin embargo, los resultados demuestran una relación positiva² entre la participación con PdA y un aumento en la seguridad alimentaria.



CAMBIOS EN LOS AHORROS

El número de clientes que reportaron actividad de ahorro incrementó durante este período del 54% en el 2014, al 56% en el 2015, y 70% en el 2016. Hubo un incremento del 16% de clientes que ahorran, entre el 2014-2016.



CAMBIOS EN EL ACCESO A SERVICIOS MÉDICOS

Puente de Amistad en alianza con Maya Health Alliance (MHA) comenzó un proyecto piloto en 2015 en la agencia de Sololá, que se expandió hacia la agencia de Chimaltenango en 2016. El programa ofrece servicios de salud preventiva (exámenes de hipertensión y diabetes, Papanicolaou para cáncer cervical y otras enfermedades transmitidas sexualmente y planificación familiar), los cuales se administran en los hogares de las pacientes por enfermeras de MHA que cuentan con capacitación apropiada, sensibilización cultural y hablan los idiomas mayas de la región. A finales del 2016, 3,307 clientes habían utilizado los servicios, de las cuales, se presentaron 12 casos complicados. MHA proporcionó 3,570 consultas de seguimiento basadas en los resultados de los exámenes.



²Chi-Cuadrado, Ciclos 1-2 v. 3/+ , p<0.05

INCREMENTO DEL EMPODERAMIENTO

Todas las mediciones para los indicadores de este objetivo se implementaron en el 2016, entonces aún no pueden observarse mediciones a lo largo de éste tiempo. Sin embargo, éstas estarán disponibles en 2018.

CAMBIOS EN LA AUTOESTIMA Y CONFIANZA EN LA HABILIDAD PARA TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES

Antes del 2016, el 80% de las clientes reportaron en 2014 y 2015 que habían puesto en práctica lo aprendido en las sesiones de educación no formal enfocadas en la autoestima. En la Encuesta de los resultados sociales del 2016, comenzamos a entender la autoestima de una manera más matizada. Cuando se les pide responder qué tan de acuerdo están con las siguientes frases, vemos que la mayoría de clientes generalmente posee cierto grado de auto-confianza, pero cuando se toman en cuenta las influencias externas, parecen menos seguras de sí mismas. Será interesante ver cómo cambian estas respuestas en la Encuesta de resultados sociales de seguimiento en el 2018.

- *Cuando tengo un problema, soy capaz de encontrar soluciones* – el 70% está totalmente de acuerdo y el 25% parcialmente de acuerdo
- *Siento que soy capaz de hacer cosas, al igual que la mayoría de personas* – el 75% está completamente de acuerdo y el 21% parcialmente de acuerdo
- *Soy capaz de manejar las situaciones a las que me enfrento en la vida* – el 66% está completamente de acuerdo y el 29% parcialmente de acuerdo
- *Me es fácil mantener mis objetivos y realizar mis metas* – el 48% está completamente de acuerdo y el 40% parcialmente de acuerdo

CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Hay una correlación positiva entre el liderazgo y la participación en PdA. En el 2014 y el 2015, el 90% de nuestras clientes reportó haberse hecho cargo de un rol de liderazgo desde que comenzó el programa. En el 2016, la pregunta se reformuló para preguntar si las clientes actualmente participaban en actividades de desarrollo comunitario. El 24% dice que participa. En ambos casos, hay una conexión positiva³ con la permanencia en el programa.



Clientes con mayor tiempo de permanencia tienden a participar en organizaciones comunitarias y asumir roles de liderazgo, un indicador de aumento de empoderamiento.

CAMBIOS EN EL CONTROL SOBRE UNA FUENTE INDEPENDIENTE DE INGRESOS

Esta es una medida nueva implementada en el 2016. Cuando se les preguntaba quién decide sobre el uso de sus ingresos, el 52% de las clientes respondió que ellas mismas, y otro 34% dijo que ella en conjunto con otra persona. Cuando se analiza en conjunto con la permanencia, las clientes que permanecen durante más tiempo en PdA no tienden a participar más en la toma de decisiones.

CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES REPRODUCTIVAS

También es una medida introducida en el 2016. Cuando se les pregunta quiénes participan en la decisión de cuándo y cuántos hijos tener, el 60% de las clientes reporta ser partícipe en la decisión. No hay una relación clara entre esta respuesta y el tiempo que ha participado una cliente en PdA. Este será otro indicador a observar en la Encuesta de los resultados sociales de seguimiento de 2018.

³ Chi-cuadrado, 2014 $p < 0.01$, 2015 $p < 0.20$, 2016 $p < 0$

DESARROLLO DE NEGOCIOS

Las herramientas de medición en esta área también cambiaron en el 2016. Por ende, no todos los indicadores tienen resultados para este período. Una encuesta de negocios hecha anualmente del 2012 al 2015 se dejó de utilizar por falta de recursos y validez. A medida que seguimos entendiendo mejor las necesidades y preferencias de las clientes, hemos aprendido que nuestra cliente *Soñadora* tiene una diversidad de necesidades, y el desarrollo de negocios puede no ser una prioridad u oportunidad para ella. Las *Emprendedoras* y *Líderes*, por otro lado, tienen la oportunidad y están interesadas en hacer crecer y expandir sus negocios. Por lo tanto, para todas nuestras clientes, el desarrollo de negocios se mide principalmente por el nivel de sus conocimientos y comportamientos de negocios. A medida que las clientes crecen a lo largo del Continuum del Cliente del Cliente y de que trabajemos más de cerca con ellas en entrenamientos avanzados, mentoría y el programa de artesanía, esperamos obtener resultados de negocios más marcados (particularmente para aquellos indicadores de cambio en los ingresos y en el número de los empleados). En un futuro, tendremos a nuestra disposición los medios necesarios para medir estos cambios.

Programa de Artesanía
Las clientes que forman parte de este programa **duplicaron sus ingresos y número de empleados durante el transcurso de un año.**



CAMBIOS EN LOS INGRESOS

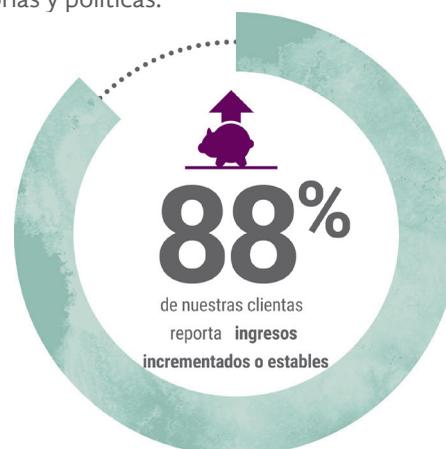
Los ingresos es un indicador notoriamente difícil de monitorear en escenarios informales, lo cual confirmamos con nuestra encuesta de evaluación de negocios en el 2014 y 2015. En el 2016, decidimos cambiar nuestra estrategia. Comenzamos a preguntarle a las clientes que reportaran su percepción de cómo han cambiado sus ingresos en el último año. Aproximadamente el 14% notó un incremento significativo en sus ingresos, el 43% un incremento moderado en sus ingresos, y el 31% reportó ingresos estables. Esta medición también será incluida en la encuesta de seguimiento del 2018.

CAMBIOS EN LOS CONOCIMIENTOS DE NEGOCIOS

Las clientes generalmente no utilizan técnicas de mercadeo y administración de negocios. Las clientes comentan frecuentemente en las encuestas de salida y anecdóticamente que sobrellevan desafíos en sus negocios gracias a la competencia. Por lo tanto, los conocimientos sobre el mercadeo, la ventaja competitiva y la participación en el mercado les serían útiles. Esta fue la lógica detrás de la inclusión de estas mediciones en una encuesta del 2016, y se encontró que menos de la mitad de las clientes posee conocimientos en estas áreas. Cada año, una sesión de educación no formal se enfoca en el uso de herramientas de control de negocios, como presupuestos y libros de contabilidad. Solamente un cuarto de las clientes reportó el uso de una versión escrita de estas herramientas en el 2016. Teníamos la esperanza que un mayor número de clientes adoptara su uso, ya que formaron parte también de las sesiones educativas del 2015 y el 2016. También creemos que las bajas tasas de alfabetización y el alto número de clientes que hablan idiomas mayas son factores que pueden limitar los avances en esta área. Esperamos que un mayor número de clientes ponga en práctica dichos conocimientos en la Encuesta de los resultados sociales de seguimiento del 2018, después de que implementemos mejoras en el programa de educación en el 2017.

CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN EN LOS NEGOCIOS

Este es un indicador que observaremos muy de cerca, y obtendremos resultados de la Encuesta de los resultados sociales de seguimiento en el 2018. Los resultados del 2016 revelan que aproximadamente el 11% de las clientes no estuvo involucrada en ninguna decisión o administración de los negocios, lo cual ha retado el concepto que teníamos del uso real productivo de los préstamos y qué resultados directos podemos esperar de nuestro programa. Sabemos que muchos de nuestros préstamos financian negocios familiares, entonces estamos comenzando a tomar en cuenta la dinámica en los hogares, dentro de nuestras teorías y políticas.



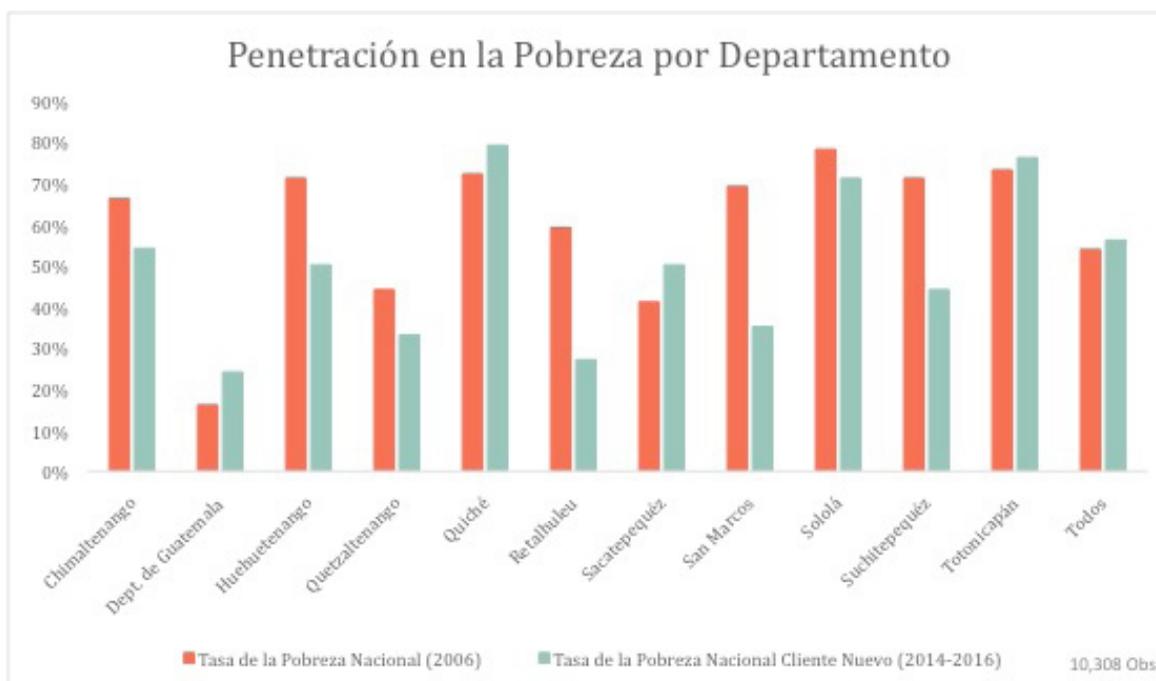


2. ¿Estamos trabajando con las clientes / el mercado indicado? Resultado = Sí

Hay una gran disparidad en las oportunidades socioeconómicas para las poblaciones rurales e indígenas en Guatemala, gracias a la marginalización y vulnerabilidad de estas comunidades. Como creemos que debemos operar en las áreas de mayor necesidad, el mercado objetivo de Puente de Amistad son las mujeres guatemaltecas marginalizadas y vulnerables, con pequeñas empresas y viviendo en la pobreza en nuestra área de servicio (principalmente en el altiplano oeste). Para asegurarnos de seguir sirviendo específicamente a este mercado, tomaremos en cuenta lo siguiente en las decisiones sobre nuestras operaciones: tasa de pobreza, dispersión geográfica y composición étnica. En el 2016,

descubrimos que el 63% de las clientes están aisladas geográficamente (área rural) utilizando los siguiente criterios: viven a >1 hora de una carretera principal; las rutas no siempre son confiables; y la ruta no es segura. Además, 60% de las clientes habla un idioma maya en sus hogares, lo cual es una medida (aunque algo imprecisa) de identidad étnica indígena. Esto se alineaba con los resultados esperados. En cuanto a la penetración en la pobreza, nuestro objetivo es que el 86% de las clientes que atendemos viva con entre \$1.11 y \$4.55 al día, de acuerdo con el PPI⁴. Hemos cumplido o sobrepasado esta meta consistentemente.

⁴ Paridad de Poder Adquisitivo de 2006



Basado en los PPIs de nuestras clientas 2014 a 2016, grado de confianza del 99% e intervalo de confianza de +/-0.7%, PPI Scorecard de Guatemala, Tasas para el umbral nacional de la pobreza de 2006.⁵

Utilizando estadísticas sobre la pobreza para segmentar otros datos socioeconómicos, nos ha sido posible construir tres perfiles distintivos para nuestras clientas y para entender sus contextos. Por ejemplo, hemos encontrado que las clientas más pobres tienen más inseguridad alimentaria, pocas de ellas sienten que han experimentado un incremento en sus ingresos, pocas de ellas pudieron mantener a sus niños en la escuela y una mayor cantidad dependen de sus esposos para reembolsar los préstamos.

Estos hallazgos nos ayudan a comprender el contexto que afecta a la mayoría de nuestras clientas. Cuando analizamos cambios en los resultados del PPI segmentados por nivel de pobreza, también encontramos movimiento positivo y más pronunciado para las clientas más pobres, lo cual nos hace creer que nuestro programa de *Microcrédito Plus* probablemente sea más efectivo para las mujeres viviendo en mayores condiciones de pobreza, y le aporta validez a nuestra convicción que debemos seguir trabajando con nuestro mercado objetivo como lo definimos actualmente.

COMITÉ DE ASESORÍA DE LAS CLIENTES

Para obtener regularmente retroalimentación de parte de las clientas y para informar decisiones estratégicas, se estableció en el 2014 un comité compuesto por 10 clientas seleccionadas para representar a sus respectivas regiones. Entre el 2014 y el 2016, el comité se reunió seis veces. Nos aportaron retroalimentación sobre nuestra nueva definición del empoderamiento; compartieron su perspectiva sobre nuestra misión y los beneficios de ser una cliente y nos brindaron retroalimentación sobre nuestros productos, servicios y estrategias promocionales.

⁵ La versión del PPI utilizado fue desarrollada en base a la Encuesta Nacional de las Condiciones de Vida (ENCOVI) de 2006 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Guatemala, y por lo tanto debe ser un punto de referencia y/o comparación de datos para esa información. Una ENCOVI actualizada se finalizó en 2014, y el PPI se actualizó y publicó hacia finales de 2016.

3. ¿Tenemos las herramientas indicadas para lograr incrementar el empoderamiento, estimular el desarrollo de negocios y reducir la vulnerabilidad del hogar? Resultado = Sí

El programa *Microcrédito Plus*, impartido por medio de una metodología grupal, parece ser una buena fórmula para lograr estos resultados. Las clientes que se mantienen en el programa a largo plazo tienen mayores probabilidades de reportar haber recibido apoyo emocional y de haber aprendido de las otras mujeres en el grupo. El sentir que han sido apoyadas y que han aprendido del grupo se relaciona positivamente con la confianza de tener éxito en los negocios. Haber aprendido del grupo también se relaciona positivamente con su confianza en su capacidad de encontrar soluciones. Estos hallazgos demuestran que la metodología de grupo es una herramienta fundamental para involucrar los elementos del capital humano y social, así como el capital financiero, para

acelerar el crecimiento o desarrollo de las clientes a través del Continuum del Cliente.

Los productos y servicios adicionales⁶ también parecen contribuir a los resultados positivos. Las clientes que, en un año, obtuvieron un préstamo paralelo (un préstamo adicional al préstamo de grupo) o participaron en una *Capacitación Avanzada* por lo menos una vez, casi duplicaron la tasa de reducción de la pobreza en comparación con las que no lo hicieron. Las clientes que aprovecharon estos productos y servicios por dos años seguidos multiplicaron por más de tres veces la tasa de reducción de la pobreza.

Programa de Mentoría – Puente de Amistad inauguró este programa en el 2015, en alianza con organizaciones (Namaste Direct y Alterna) con especialización en mentoría y capacitación de negocios. Un total de 76 clientes participaron en el programa por un promedio de 9 meses. En el programa aprendieron conceptos de manejo y administración de negocios, como aprovechar las oportunidades y enfrentar retos específicos para sus negocios individuales. El análisis de los ingresos y gastos desde el comienzo hasta el final del programa, indica que las participantes parecen haber reducido costos o invertido en una oportunidad que aún está por dar frutos.

Programa de Artesanía – Puente de Amistad inauguró este programa en el 2015. En sus dos años de operación, 17 clientes artesanas han participado en casi 500 horas de entrenamiento sobre fijación de precios, negociaciones, diseño, calidad, cumplimiento de órdenes y exportación. Estas clientes duplicaron el número total de sus empleados de 65 a 130. Introdujeron 68 diseños nuevos, y sus ventas al por mayor incrementaron un 42%, de \$14,000 en el 2015 a \$24,000 en el 2016.

⁶ Lista de productos y servicios en el Apéndice B

4. ¿Es la estrategia del Continuum del Cliente, la estrategia correcta? Resultado = Sí

La estrategia del Continuum del Cliente se encuentra al centro de nuestra teoría de cambio. Creemos que si comprendemos bien las necesidades y preferencias de nuestras clientes y les brindamos productos y servicios relevantes y apropiados, podemos apoyarlas, acelerarlas y remover los obstáculos a través de su camino al empoderamiento.

Nuestro programa básico de educación no-formal *Microcrédito Plus* parece ser efectivo para reducir la vulnerabilidad de los hogares y para mejorar ciertos indicadores del empoderamiento, particularmente para aquellas clientes viviendo en pobreza más aguda. Los datos sugieren que, con el paso del tiempo, existe una reducción neta en la tasa de pobreza de las clientes. Cuando vemos el cambio en la pobreza de las clientes activas contra las inactivas, observamos que las clientes activas obtienen una reducción de aproximadamente 1% al año, lo cual es más de 2.5 veces la tasa del cambio que tuvieron las clientes inactivas al final del 2016. Adicionalmente, las clientes que no permanecen en el programa son proporcionalmente de estratos económicos más altos. En conjunto, estos hallazgos sugieren que los servicios básicos que ofrece Puente de Amistad son más efectivos cuando se trata de ayudar a una cliente más pobre a mejorar su estatus económico, pero los mismos servicios no son suficientes a medida que las clientes siguen mejorando su bienestar económico y se vuelven más independientes y/o más hábiles en los negocios.

Desde el 2012, hemos estado incrementando nuestra comprensión de nuestros tres perfiles de clientes – *Soñadoras*, *Emprendedoras* y *Líderes*. Basada en características tanto cualitativas como cuantitativas, nuestra investigación de los perfiles indica que el 90% de nuestras clientes son *Soñadoras*, el 8% *Emprendedoras* y el 2% *Líderes*. Durante el período de 2014-2016, probamos una variedad de metodologías para clasificar a 3,500 clientes. Aprendimos lo siguiente:

1. Existen indicadores cuantitativos que nos ayudan a identificar a las clientes que tienen la capacidad de



Las clientes que participaron en una **Capacitación Avanzada** promediaron \$40 más de ingresos en sus negocios

moverse de un perfil a otro, incluyendo: su historial de reembolso, importe de préstamo, número de ciclos de préstamo y edad.

2. Incluso si se identifican a clientes con alto potencial para avanzar al siguiente perfil utilizando indicadores cuantitativos, algunos factores cualitativos tienen una enorme influencia sobre su capacidad de aprovechar los productos y servicios adicionales:

- Preparación** – está dispuesta o en busca de un cambio
- Contexto** – tiene movilidad y una familia que la apoya
- Visión** – tiene una visión clara y detallada de lo que quiere lograr

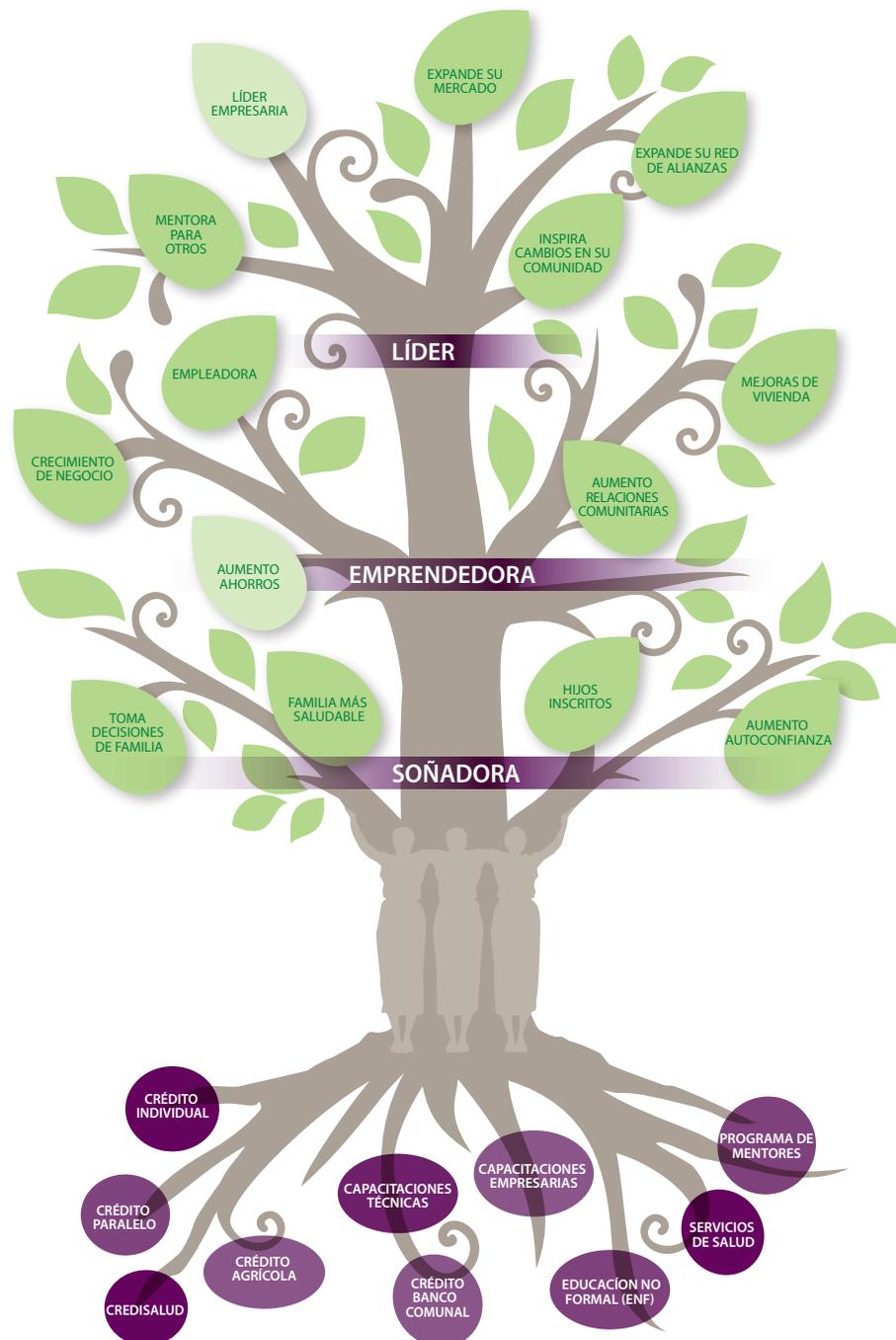
3. Para conocer la preparación, el contexto y la visión de las clientes, los Facilitadores deben “conocer” a sus clientes y crear fuertes lazos de confianza.

Los datos sugieren que si pudiéramos emparejar a las clientes con los productos y servicios apropiados de una manera más estratégica, se lograría alentar a las clientes a permanecer con Puente de Amistad por más tiempo y así también se podría producir un mayor impacto. Los productos y servicios adicionales parecen tener un efecto positivo, pero los hallazgos obtenidos por medio de la evaluación de nuestros programas piloto sugieren que los resultados podrían ser aún mejores. Por ejemplo, el 70% de las clientes entrevistadas después de la *Capacitación Avanzada* en el 2016 dijo que estaban poniendo en práctica lo que había aprendido, pero solo el 20% de ellas lo estaba aplicando en su negocio. El resto lo ponía en práctica para su propio consumo en casa o aportándole servicios a sus familiares y amigos. El 20% que aplicó sus nuevas habilidades a sus negocios reportó un incremento en sus ingresos mensuales de casi \$40 al mes. Otro ejemplo – el primer grupo de participantes en el programa de mentoría no fue seleccionado por medio de la estrategia de segmentación de clientes y la tasa de deserción (el porcentaje que decidió dejar de participar en las reuniones o dejó de ser una cliente activa) fue del 75%. A medida que el programa se desarrolló y las participantes fueron identificadas cuidadosamente utilizando los criterios de clasificación cualitativos y cuantitativos, la tasa de deserción cayó al 60% para finales del 2016.

CONTINUUM DEL CLIENTE

Nuestro Continuum del Cliente refleja nuestra teoría de cambio. Podemos entender esta teoría a través de la metáfora del árbol. Las raíces representan la variedad de productos y servicios que proveemos a nuestros clientes los cuales constituyen el fundamento

para su camino hacia el empoderamiento. Las hojas del árbol representan los resultados que las clientes experimentan a medida que van creciendo a lo largo del tiempo en el Continuum del Cliente – un camino para crecer de *Soñadora* a ser una *Emprendedora* hasta convertirse en *Líder*.



Aprendizajes

El período de 2014-2016 nos aportó varias oportunidades de aprendizaje.

1. Necesitábamos definir el significado de empoderamiento para nuestra organización, para así diseñar programas relevantes y medir el progreso.

La recolección de estadísticas de referencia nos está ayudando a comprender mejor la dinámica de los hogares y los niveles de participación de las clientes en la toma de decisiones y en los negocios, lo cual probablemente conduzca a llevar a cabo modificaciones en la implementación y el diseño de los programas.

2. Confirmamos que la estrategia del Continuum del Cliente es el camino indicado para la organización, pero no es simple ni fácil. Creemos que los resultados podrían ser todavía mejores si desarrollamos e implementamos el proceso de segmentación más a fondo, conocemos mejor a las clientes individualmente y vinculamos a las clientes con productos y servicios más específicamente adecuados para ellas. Dado que las características de las clientes que están listas para subir en el Continuum del Cliente se identifican por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos, la implementación del proceso de segmentación ha tomado más tiempo del esperado. Ahora también entendemos que muchas de nuestras clientes *Soñadoras* obtienen el préstamo simplemente para llegar a fin de

Las clientes que permanecen con Puente de Amistad por más tiempo obtienen mejores resultados

mes y no necesariamente para hacer crecer o expandir un negocio. Como resultado, no vimos que estas clientes retuvieran o pusieran en práctica las capacitaciones en temas de negocios, tampoco observamos un incremento en el número de sus empleados. Este aprendizaje se refleja en nuestra teoría de cambio actualizada. Creemos que a través de nuestro programa, las *Soñadoras* reducen la carga de la pobreza, mientras que las *Emprendedoras* y las *Líderes* comienzan a salir de la pobreza cuando hacen crecer sus negocios por medio de nuestros productos y servicios adicionales.

3. Las clientes que permanecen con Puente de Amistad por más tiempo obtienen mejores resultados. Somos cuidadosos en no asumir que somos la causa de estos resultados, pero creemos que somos un factor contribuyente.

También podemos aprender de nuestra experiencia para mejorar nuestros servicios y podemos seguir jugando un papel crucial en el desarrollo de las clientes.

En resumen, observamos que las clientes que permanecen con Puente de Amistad por más tiempo, obtienen:



Resumen

El tema para el período de 2014-2016 era “Expandiendo el Puente”. El objetivo era invertir en llegar a “conocer a nuestras clientes” y por lo tanto introducir productos y servicios relevantes a sus necesidades en varias etapas de desarrollo para permitirnos crecer con ellas en sus respectivas trayectorias. Nuestros datos indican que lo logramos exitosamente.

Reflexionando sobre los resultados del período 2014-2016, vimos en general un movimiento positivo en nuestros tres objetivos sociales.

- 1. Vulnerabilidad reducida en los hogares** – las estadísticas muestran una reducción neta del 2% en el nivel de pobreza y una tendencia positiva en ahorros y seguridad alimentaria. Aproximadamente un tercio de las clientes obtuvieron acceso a servicios de salud preventiva.
- 2. Incremento del empoderamiento** – los resultados indican que las clientes incrementaron sus papeles de liderazgo en sus comunidades, pero que no necesariamente están más involucradas en la toma de decisiones dentro de sus hogares ni en sus negocios. El capital social que obtienen las clientes al pertenecer a un grupo y al aprender las unas de las otras parece ser una palanca crucial para mejoras en la autoestima, un precursor necesario para la toma de acción.
- 3. Desarrollo de negocios** – alrededor del 88% de nuestras clientes reporta ingresos incrementados o estables. Las clientes que participan en el Programa de Artesanía duplicaron el número de sus empleados e incrementaron sus ventas por un 42%, pero la cliente promedio no exhibió un aumento en el conocimiento o comportamiento de negocios.

En cuanto a el Continuum del Cliente, las estadísticas muestran una tasa de reducción de la pobreza 2 o 3 veces más alta para aquellas clientes que utilizaron nuestros productos y servicios adicionales, lo cual sugiere que estos son cruciales para acelerar los resultados. Creemos que

somos un factor que contribuye a estos resultados, pero somos cuidadosos en no asumir que somos la causa directa. Seguiremos aprendiendo de nuestras clientes y nuestras estadísticas para mejorar los resultados. Usaremos esa información para ser más precisos en clasificar a las clientes acorde al Continuum del Cliente y para vincular a las clientes con los productos y servicios más efectivos y apropiados para ellas, fortaleciendo su resiliencia para buscar oportunidades que puedan crear un mejor futuro para ellas, sus familias y sus comunidades.

En general, nuestro Informe de Desempeño Social indica que vamos por el camino correcto en cuanto a nuestra estrategia. En un sistema de cuatro puntos, nos auto-calificamos positivamente en 3 de los criterios del éxito y seguimos progresando en el cuarto. Seguiremos monitoreando a las clientes para seguir su progreso a través de sus caminos individuales hacia el empoderamiento, y aprenderemos de sus historias y experiencias para poder aportarles los programas más efectivos posibles.

Estos resultados y hallazgos se incluyeron en las discusiones de planificación para el Plan Estratégico 2017-2019 – *Un Camino para Cada Cliente*. Las clientes también estarán al centro de nuestras decisiones en este período. Seguiremos trabajando para retener a más clientes, ya que vemos una relación positiva entre su permanencia y los resultados. El crecimiento será cuidadoso y responsable, haciendo espacio para seguir construyendo fuertes lazos entre clientes y Facilitadores que nos permitan identificar en qué etapa se encuentra cada una y cuáles son los productos y servicios más efectivos para ellas. La capacitación y empoderamiento del personal será crucial para nuestro trabajo en un futuro. Seguiremos ahondando en nuestras fortalezas en crédito y educación y aprovecharemos nuestras alianzas con otras organizaciones para proveer aquellos servicios que se encuentren fuera de nuestra área de especialización. Se harán las modificaciones que veamos necesarias mientras experimentamos, monitoreamos y aprendemos de nuestras futuras experiencias y de las estadísticas disponibles.

INFORME DE DESEMPEÑO SOCIAL		
NO.	CRITERIO	CALIFICACIÓN
1	¿Estamos logrando nuestros objetivos sociales?	Progresando
2	¿Estamos trabajando con las clientes/los mercados indicados?	Sí
3	¿Tenemos las herramientas indicadas para lograr incrementar el empoderamiento, estimular el desarrollo de negocios y reducir la vulnerabilidad del hogar?	Sí
4	¿Es la estrategia del Continuum del Cliente la estrategia indicada?	Sí
		3/4= 75%

Apéndice

A.Evaluación de la estructura del programa

Objetivos Sociales	Indicadores	Medida	Fuente	Cencista	Sujeto	Objetivo	Unidad	Muestra
Vulnerabilidad doméstica reducida	Cambio en la pobreza	puntajes PPI emparejados con los de uno o más años después	PPI	Facilitadores	Todas las clientas	Los puntajes incrementan	Gráfica de % acumulativo, sin líneas que se crucen, cambio positivo (hacia la derecha). Para la reducción de la pobreza: Probabilidad antes/después de que la clienta viva bajo el umbral nacional de la pobreza	2.359 PPIs emparejados 2013 y 2016
Vulnerabilidad doméstica reducida	Cambio en el nivel de seguridad alimentaria	Pregunta G1. 1) Comió siempre de todo lo que quiso 2) Tuvo suficientes alimentos pero no en variedad 3) Algunas veces no tuvo suficientes alimentos 4) Frecuentemente no tuvo suficientes alimentos	Encuesta de resultados	Client Advocates	Todas las clientas	Se observa un cambio de 4-→-1	Chi-Cuadrado, Ciclo v. Respuestas ordenadas	1.041 (2016) 4% de las clientas en 2015
Vulnerabilidad doméstica reducida	Cambio en el comportamiento de ahorro	Respuesta - actualmente, ¿guarda algo de su dinero específicamente para los siguientes...?	Encuesta de resultados	Client Advocates	Todas las clientas	Observar reducción en clientas que no ahorran	% de las clientas que ahorran	1.041 (2016) 4% de las clientas en 2016
Empoderamiento	Cambio en el control sobre una fuente independiente de ingresos	Pregunta E3. ¿Quién en su hogar por lo general tiene la última palabra sobre cómo se usarán las ganancias del negocio?	Encuesta de resultados	Client Advocates	Todas las clientas	Observar una relación positiva significativa	Chi-Cuadrado, Ciclo v. Respuestas ordenadas	1.041 (2016) 4% de las clientas en 2017
Empoderamiento	Cambio en la participación en cuanto a las decisiones reproductivas	Pregunta E2. ¿Quién en su hogar decide cuándo y cuántos hijos tener?	Encuesta de resultados	Client Advocates	Todas las clientas	Observar una relación positiva significativa	Chi-Cuadrado, Ciclo v. Respuestas ordenadas	1.041 (2016) 4% de las clientas en 2018
Empoderamiento	Cambio en la participación en la comunidad	Pregunta E5. ¿Participa en actividades que promueven el desarrollo de su comunidad?	Encuesta de resultados	Client Advocates	Todas las clientas	Observar una relación positiva significativa	Chi-Cuadrado, Ciclo v. Respuestas ordenadas	1.041 (2016) 4% de las clientas en 2019
Desarrollo de Negocios	Cambio en los ingresos (percepción)	Respuesta C16. En el último año, ¿Cómo han cambiado sus ingresos?	Encuesta de resultados	Client Advocates	Todas las clientas	Observar una relación positiva significativa	% que reporta ingresos mayores o estables	1.041 (2016) 4% de las clientas en 2020
Desarrollo de Negocios	Cambio en el comportamiento de negocios	Pregunta C.1 ¿Lleva un control por escrito de los ingresos y gastos de su negocio?	Encuesta de resultados	Client Advocates	Todas las clientas	Observar una relación positiva significativa	Regresión binaria, Ciclo v., respuesta sí/no	1.041 (2016) 4% de las clientas en 2021
Desarrollo de Negocios	Puesta en práctica de los conocimientos de negocios	Pregunta C.1 ¿Cuenta con un presupuesto por escrito, que le indica lo que tiene que pagar cada mes en el negocio?	Encuesta de resultados	Client Advocates	Todas las clientas	Observar una relación positiva significativa	Regresión binaria, Ciclo v., respuesta sí/no	1.041 (2016) 4% de las clientas en 2022
Desarrollo de Negocios	Puesta en práctica de nuevas habilidades de negocios	Respuesta B5. ¿En donde está aplicando lo que aprendió en la capacitación?	Encuesta de seguimiento al entrenamiento avanzado	Client Advocates	Clientas que asistieron a entrenamiento avanzado	Observar un % mayoritario reportando que ponen en práctica los conocimientos adquiridos	% positivo "en mi negocio" post - % "en mi negocio" pre	150 (2016) 20% de las clientas en el mismo año
Desarrollo de Negocios	Cambio en los ingresos mensuales gracias a la puesta en práctica de nuevas habilidades de negocios	Respuesta B6. Si respondió que está poniendo en práctica lo aprendido en su negocio: ¿Cuánto cambió la ganancia por mes?	Encuesta de seguimiento al entrenamiento avanzado	Client Advocates	Clientas que asistieron a entrenamiento avanzado	Observar un incremento en los ingresos	Cambio promedio en Q. al mes.	151 (2016) 20% de las clientas en el mismo año

B. Lista de productos y servicios

NOMBRE	TIPO	DESCRIPCIÓN	TOTAL 2014-2016 (#)
<i>Capacitación Avanzada</i>	Servicio	Las clientes adquieren habilidades técnicas o de negocios para ayudarles a diversificar sus ingresos en temas como repostería, confección de piñatas, arreglos florales, confección de candelas, cestería, enlatado y costura	2,640
<i>Mentoría</i>	Servicio	Las clientes participan en sesiones de mentoría tanto grupales como individuales durante varios meses, diseñadas para expandir sus capacidades de negocios y sus habilidades de liderazgo.	76
<i>Acceso a Mercados de Artesanía</i>	Servicio	Las clientes artesanas adquieren habilidades técnicas y de negocios para obtener acceso a nuevos mercados. Las artesanas participan en entrenamientos diseñados para prepararlas a ingresar a nuevos mercados locales, nacionales y de exportación.	17
<i>Salud para la Vida</i>	Servicio	Este programa ofrece servicios de salud preventiva (exámenes para detectar hipertensión y diabetes, examen de Papanicolaou para detectar cáncer cervical y otras enfermedades de transmisión sexual así como opciones de planificación familiar) – estos mismos se llevan a cabo en la casa de las clientes por enfermeras de Mayan Health Alliance capacitadas en aspectos de sensibilización cultural y hablantes nativas de los idiomas mayas de las regiones atendidas.	3,307
<i>CrediSalud</i>	Producto de crédito	Este préstamo financia inversiones en estufas eficientes y de combustión limpia, las cuales reemplazan las fogatas en sus hogares.	1,682
<i>RapiditoEscolar</i>	Producto de crédito	Este préstamo va dirigido a los costos asociados con las inscripciones escolares, como los uniformes y las cuotas de colegiatura.	3,561
<i>RapiditoComercial</i>	Producto de crédito	Este préstamo les da a las clientes acceso rápido a capital que tiene un período más corto de reembolso que nuestros otros productos de crédito.	6,739**
<i>Paralelo</i>	Producto de crédito	Este préstamo paralelo individual está disponible para aquellas clientes que tienen un buen historial crediticio y necesidades de crédito más altas para hacer crecer sus negocios.	1,483**
<i>Crédito Solidario</i>	Producto de credito	Es un crédito con un grupo más pequeño (3-7 integrantes) para clientes exitosas y que llevan muchos ciclos, quienes se han graduado del modelo de Bancos Comunales y que califican para un crédito más grande. Las clientes pueden tener únicamente un crédito grupal, ya sea en Banco Comunal o con un Grupo Solidario	131
<i>Crédito y capacitación agrícola para mujeres</i>	Producto de credito y Servicio	El piloto fue lanzado a finales del 2016 para brindar a las clientes con actividad agrícola acceso a nuevos mercados, mediante capacitaciones técnicas y productos crediticios que satisfagan mejor las necesidades únicas del sector agrícola.	40 clientes en capacitación y 33 créditos



MEXICO

BELIZE

Caribbean Sea

República de Guatemala

- SACAPULAS
- HUEHUETENANGO
- QUICHÉ
- SAN MARCOS
- TOTONICAPAN
- CHIMALTENANGO
- QUETZALTENANGO
- SOLOLÁ
- PANAJACHEL
- SUCHITEPEQUEZ
- SAN LUCAS SACATEPÉQUEZ
- GUATEMALA CITY

HONDURAS

- Surcursales
- Oficina Satélite
- Oficina Central en Guatemala

EL SALVADOR

Pacific Ocean



Puente de Amistad

Las Mujeres Empoderadas Eliminan la Pobreza

405 Urban Street, Suite 140
 Lakewood, CO 80228
 +1-303-674-0717

Avenida Santander 5-38, Zona 2
 Panajachel, Sololá, Guatemala
 +502-7762-0222

Para más información sobre cómo creamos oportunidades que empoderan a las mujeres guatemaltecas para construir un mejor futuro, por favor visite nuestro sitio web: **FRIENDSHIPBRIDGE.ORG**

Fotografías por: Michael Allen, Jim Cline, Susan Ryan Kalinay y personal de Puente de Amistad

Puente de Amistad es una ONG 501c3 / Identificación tributaria #84-1141078