

Informe final de evaluación

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES COLECTIVAS DE
GENERACIÓN DE INGRESOS Y DEL DERECHO A LA
PARTICIPACIÓN DE 16 ORGANIZACIONES Y 488 PERSONAS
DEL NORTE DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD, EL
SALVADOR

ENTIDADES PROMOTORAS: ECOSOL Y PETJADES
FUNDACIÓN LA CAIXA

FINANCIADOR:

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN Y SU CONTEXTO..... | 10 |
| METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN | 14 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 22 |
| CONCLUSIONES..... | 47 |
| LECCIONES APRENDIDAS..... | 56 |
| RECOMENDACIONES | 59 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe responde a los Términos de Referencia (TdR) de las ONGDs ECOSOL-PETJADES para la evaluación de impacto del proyecto “Fortalecimiento de capacidades colectivas de generación de

ingresos y del derecho a la participación de 16 organizaciones y 488 personas del norte de San Salvador y La Libertad” en El Salvador, financiado por la Fundación La Caixa.

El objetivo general del programa consistió en contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural de El Salvador, potenciando capacidades organizativas, productivas y empresariales generadoras de valor agregado, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles en las comunidades.

Específicamente el proyecto se planteaba como resultados que 488 personas de los municipios Aguilares, El Paísnal y San Pablo Tacachico, mejoren sus capacidades colectivas en la generación de ingresos a través del refuerzo de tres organizaciones de mujeres, la construcción de 50 granjas de engorde de cerdo y la creación de una empresa sostenible de producción y comercialización de carne y embutidos, todo ello desde el enfoque de género y sostenibilidad ambiental. Por otro lado, un segundo resultado consistía en que 488 personas y 16 asociaciones cooperativas, asociaciones de mujeres, ONGD y gobiernos locales, participen en procesos de capacitación y espacios de coordinación y concertación municipal, en los cuales incidan en la toma de decisiones de propuestas de desarrollo social, económico y ambiental de los municipios.

Se previó la ejecución de este proyecto en un periodo de 42 meses con inicio el 1 de septiembre de 2014 y finalización el 28 de febrero de 2018, con un presupuesto total de 486.891 € financiados en un 100% por la Fundación La Caixa.

Los objetivos del presente informe de evaluación han producido resultados que esperamos contribuyan a facilitar la toma de decisiones de los socios del proyecto (ECOSOL-PETJADES-CORDES) especialmente en referencia a la constatación de los objetivos, estrategias y acciones del proyecto; el análisis de las relaciones establecidas entre actores y actrices priorizadas para el logro de los resultados; el análisis de la organización y gestión del proyecto, el proceso de planeamiento, monitoreo evaluación e impacto en el uso de los recursos disponibles; la consideración de 7 criterios del CAD (pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, coherencia, apropiación, impacto y participación). Con objeto de evaluar tanto los resultados alcanzados como el diseño y el proceso, las preguntas de evaluación se han organizado y trabajado según cada uno de los criterios en base a esas 3 dimensiones (diseño, proceso y resultados).

La metodología de la evaluación se ha implementado en tres etapas (preparación, ejecución y análisis) a través metodologías cuantitativas y cualitativas tanto en el análisis documental como en el trabajo de campo realizado (entrevistas, grupo focal, visitas de terreno).

Las conclusiones extraídas y estructuradas por criterios de evaluación las podemos sintetizar en:

Pertinencia

Los objetivos del proyecto objeto de evaluación responden al diagnóstico realizado, ya que se identificó a un colectivo vulnerable, las mujeres, y los objetivos se plantearon en función de ellas. Se plantearon

objetivos alcanzables y acciones adaptadas al contexto cultural, promoviendo un proceso de desarrollo local y territorial con externalidades múltiples más allá de la generación de ingresos como el empoderamiento de las mujeres beneficiarias, y el refuerzo de sus asociaciones, entre otros.

No identificamos sesgo en la selección de las beneficiarias del proyecto, quienes fueron seleccionadas siguiendo el proceso y los criterios definidos en el diseño del proyecto y con la participación de las tres asociaciones de mujeres participantes.

Eficiencia

En cuanto al establecimiento de las granjas de cerdo, las capacitaciones, la formación de ACOMADEGUA y la generación de empleos, las mujeres consideran que se han utilizado adecuadamente los recursos para lograr los objetivos. Sin embargo, en lo relativo a los espacios de concertación municipal, manifiestan no haber tenido participación sino solamente como miembros de la asociación. Es por ello que entendemos se debería considerar para futuras intervenciones la garantía de la participación de estas mujeres en los espacios de decisión de sus municipios.

La mayoría de mujeres manifiesta que sus ingresos familiares han mejorado como resultado del proyecto, además de que sus granjas son sostenibles y ellas son capaces de aplicar sus conocimientos técnicos y además de ser fuente de empleo para los demás miembros de su familia. Las capacidades de asociación de las mujeres se han visto fortalecidas con la participación activa en las asociaciones de mujeres y en la cooperativa. Esta es una forma eficiente de garantizar el compromiso y la participación de las beneficiarias en el proyecto, además de empoderarse y hacerlas sentir capaces de tomar decisiones.

Eficacia

En lo relativo al proceso de ejecución podemos afirmar que CORDES ha sido capaz de generar una dinámica acompañamiento y asistencia a las beneficiarias del proyecto que constituye un factor fundamental en la consecución de los objetivos. En lo relativo a los resultados cuantitativos, el grado medio de cumplimiento de los indicadores analizados es del 100%. Se ha beneficiado directamente a 488 personas a través de la presente iniciativa (100% de los previstos), se han construido 50 granjas de cerdos y están operativas (100% de las previstas), se han creado 57 empleos (100% de los previstos) y se ha reforzado a tres asociaciones de mujeres y a la cooperativa de elaboración y comercialización creadas por las mismas (100% de lo previsto).

Viabilidad

Analizada la viabilidad desde cuatro perspectivas (económica, social, medioambiental y cultural) destacamos el valor social del presente proyecto, que identificamos como estratégico, para la viabilidad futura del proyecto. En un contexto económico estructuralmente empobrecido y con un entorno cultural desfavorable para la emancipación de la mujer, el proyecto construye su viabilidad sobre la fortaleza y dinamismo de las tres asociaciones de mujeres beneficiarias de la presente iniciativa. Las entrevistas realizadas y la información analizada nos permiten constatar el elevado grado de

empoderamiento y compromiso de las mujeres con ellas mismas (autoestima), con sus asociaciones y con el territorio donde se ubican.

Coherencia

La coherencia del diseño del proyecto en lo relativo a objetivos, actividades y resultados se sustenta de dos elementos formales. Analizada la documentación (línea de base, diagnóstico territorial) y realizadas las entrevistas podemos concluir que el diseño del proyecto es coherente y adaptado a las necesidades sociales y territoriales de los municipios donde se ejecuta. El análisis de la coherencia revela un actor clave en lo relativo a este criterio: CORDES. La contraparte responsable de la ejecución del proyecto tiene más de 20 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo y un arraigo territorial y social muy fuerte en los tres municipios donde se ha ejecutado la intervención

La compatibilidad del proyecto con otras estrategias, programas o prioridades tanto a nivel nacional como local, así como los proyectos que ejecuta actualmente el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en los 3 municipios donde se ejecutó el proyecto, viene a reforzarla coherencia de la iniciativa.

Apropiación

Se considera clave, por parte de los diferentes actores intervinientes en el proyecto, la labor de gestión y coordinación asumida por el equipo CORDES, garantizando su trabajo el correcto funcionamiento del proyecto y la ejecución de las diferentes acciones. El MAG puso a disposición del proyecto algunos espacios municipales para la comercialización de los productos. Mientras que el Ministerio de Medioambiente elaboró los permisos necesarios para la puesta en marcha de la planta procesadora de embutidos.

En cuanto a la participación de las asociaciones de mujeres, ésta fue determinante durante la fase de selección de beneficiarias del proyecto, realizando labores de acompañamiento durante fase de ejecución del proyecto.

Impacto

A lo largo de la fase de ejecución del proyecto las mujeres han sufrido algunos conflictos o dificultades que han podido alterar el avance del mismo. Estas mujeres han sido capaces de sobrellevar dichas complicaciones de manera general a través de su propio esfuerzo o del acompañamiento de los titulares de responsabilidades u obligaciones. Sin embargo, actualmente no cuentan con los medios o capacidades para dar solución a la dificultad presente en la comercialización de sus productos, cuya oferta se encuentra por encima de la demanda, pudiendo verse comprometida la sostenibilidad del proyecto.

Participación

El análisis confirma la participación de las tres asociaciones de mujeres en el proceso de diagnóstico y en la implementación del proyecto. No permite confirmar por otro lado una participación activa por parte de ninguna de las tres alcaldías implicadas en el proyecto.

Para finalizar, este análisis permite extraer una serie de recomendaciones que hemos sintetizado en 6 y presentamos a continuación al objeto como ya se ha afirmado, de mejorar la futura intervención en el territorio objeto de estudio:

R1.- Visto desde la perspectiva general del logro de objetivos, una adecuada problematización del territorio resultará fundamental de cara a conocer las diferentes dimensiones y perspectivas asociadas. En este sentido, se sugiere que, en procesos similares o futuros, el planteamiento de propósitos deba venir situado desde la conexión de elementos económicos, socioculturales, políticos, institucionales y ambientales, integrados. Si el diagnóstico es de naturaleza participativa, será también un espacio de negociación e intercambio de necesidades y, por lo tanto, debe aprovecharse creativamente, previo incluso a la formulación y desarrollo de un nuevo proyecto o programa.

R2.- Debe inicialmente valorar el tiempo que los habitantes de comunidades menos favorecidas destinan a estos procesos de participación. Para ello, la participación ciudadana es fundamental dentro de un proceso coordinado que se debe planificar y pensar de acuerdo a las realidades propias de cada municipio y comunidad; y en virtud de ello es importante anticipar de cierta flexibilidad en la implementación. Desde la praxis salvadoreña, el centrarse en el análisis exhaustivo de indicadores, mediciones y resultados puede constituir fines específicos y no medios generales para la consecución de dichos fines.

R3.- La orientación a resultados es un aspecto que partirá también por entender las capacidades actuales y reales de los beneficiarios del proyecto. En este sentido, para robustecer capacidades organizativas y de gestión, se debe tomar en cuenta el transitar a esquemas más definidos de concreción y entendimiento a plenitud del “modelo de negocio” y del giro en el cual cada beneficiario se encuentra inserto.

R4.- Sin embargo, la recomendación radicará también en afinar mecanismos de comunicación hacia los distintos receptores del proceso de desarrollo local, en el sentido que se proporcione claridad de antemano, para favorecer un ambiente de responsabilidad. Lo anterior implica también considerar a los diferentes actores, y entre ellos, los aliados estratégicos serán siempre los gobiernos municipales, al ser desde la perspectiva de descentralización los llamados a orientar y fomentar el desarrollo de los territorios.

En realidad, sólo la apropiación pasará por cuidar y fortalecer sistemáticamente vínculos internos y externos entre personas, equipos y organizaciones.

R5.- Se recomienda que con periodicidad se puedan configurar mecanismos que fomenten transparencia y rendición de cuentas. Esto podría traducirse en un aumento en participación, a partir de información

brindada permite que todos los actores entiendan los procesos que se establecen, garantizando en que todos están trabajando en función del objetivo común, y, por lo tanto, mejoraría la articulación y se fomenta la cohesión.

R6.- Desde este tipo de proyectos y programas de cooperación internacional, se debe asumir el hecho que en las comunidades existen intereses múltiples y diversos, y que algunos actores, queden sistemáticamente excluidos de la participación. Lo anterior implica la concepción de un proceso complejo, en el sentido que no se pretende fragmentar o relativizar la participación, es histórico en el sentido que pone en tela de juicio, prácticas no inclusivas en virtud de fomentar la representación (y no tanto la participación).

INTRODUCCIÓN

El presente documento responde a una convocatoria de las ONGDs ECOSOL y PETJADES para la evaluación de impacto del proyecto “Fortalecimiento de capacidades colectivas de generación de ingresos y del derecho a la participación de 16 organizaciones y 488 personas del norte de San Salvador y La Libertad” en El Salvador. A continuación, presentamos el Informe de Evaluación Final de dicha convocatoria llevada a cabo por parte del equipo Empodera Consultores, compuesto por Sergi Escribano y Carla Mata (Empodera Valencia) y Ricardo Flores e Isabel Alvarado (Empodera San Salvador).

El presente informe de evaluación elaborado durante los meses de abril y mayo de 2018 por el equipo Empodera Consultores, responde a los Términos de Referencia mostrados en Anexo e identifica lecciones aprendidas y recomendaciones que permitirán mejorar la calidad de futuras intervenciones de CORDES y ECOSOL-PETJADES

El informe que presentamos a continuación es fruto del análisis documental, del trabajo de campo, del análisis compartido por el equipo de Empodera consultores tanto en Valencia (España) como en San Salvador (El Salvador) y del diálogo con las beneficiarias del proyecto, las Municipalidades e instituciones localizadas en el territorio objeto de la acción, así como con CORDES-NORTE y ECOSOL-PETJADES

En las siguientes páginas se desarrolla el contenido del informe de evaluación estructurándose la información en torno a los siguientes apartados: antecedentes y consideraciones previas, descripción del objeto de evaluación y su contexto, metodología, análisis e interpretación de la información, conclusiones, lecciones aprendidas, recomendaciones y anexos.

Queremos agradecer a todas las partes implicadas y en particular a ECOSOL-PETJADES y CORDES-NORTE su predisposición para facilitar en todo momento el acceso a las fuentes de información y su apoyo en la organización y contacto con las beneficiarias y actores locales durante el trabajo de campo. Agradecemos igualmente la disponibilidad y voluntad de participación de las beneficiarias, así como de las instituciones que han colaborado indirectamente con el proyecto.

ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES PREVIAS

La Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM, El Salvador, 2012) refleja que el 37,4% de la población de El Salvador reside en el área rural del territorio.

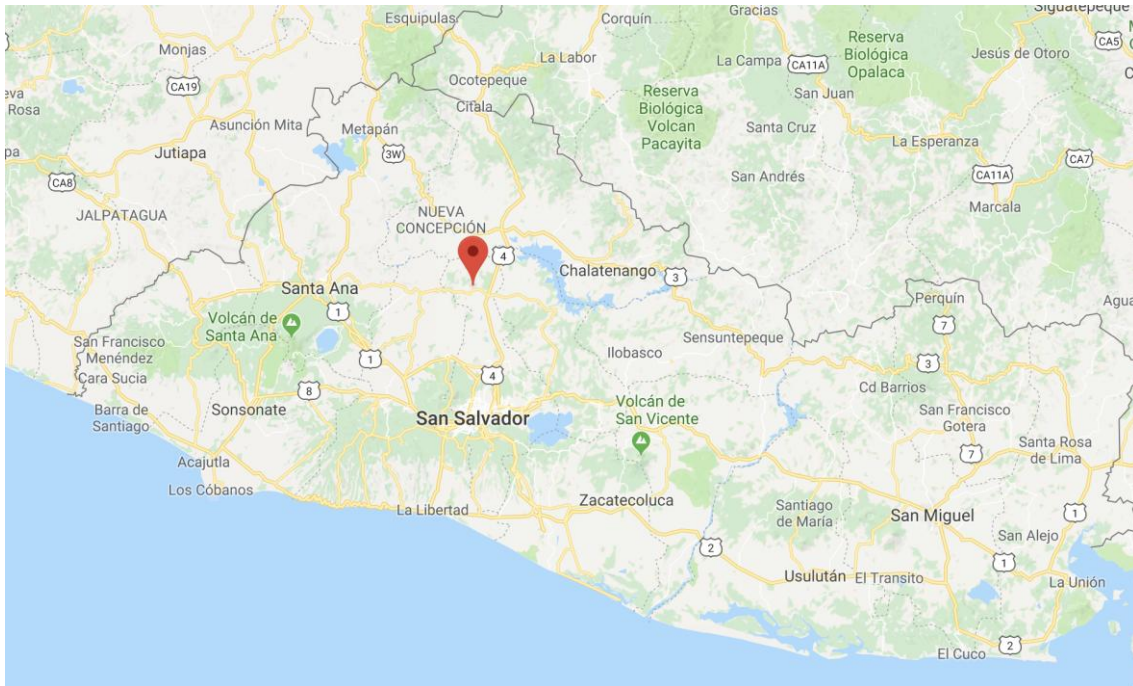


Ilustración 1.- Área de intervención del proyecto. Fuente: Google Maps

Existe una mayor concentración de la población salvadoreña en 5 departamentos: San Salvador y La Libertad, en la zona Central del país; Sonsonate y Santa Ana, en la zona occidental y San Miguel, en la zona oriental. Es en ese contexto en donde se configura esta evaluación en los Municipios de San Pablo Tacachico, Aguilares y El País al norte de la Libertad y San Salvador.

En cuanto a los índices de pobreza de la EHPM del año 2012, los indicadores reflejan que frente al 29,9% de pobreza (extrema y relativa) presente en áreas urbanas, las áreas rurales del país presentan unos índices de pobreza del 43,3%, es decir, 13,4 puntos por encima de la media urbana. En cuanto a los niveles de ingresos, la diferencia es incluso mayor representando los niveles de ingresos medios rurales la mitad de los ingresos de las personas habitantes en áreas urbanas. Del mismo modo, se manifiestan evidentes desigualdades entre grupos poblacionales en cuanto a la cobertura de servicios básicos como agua, electricidad, saneamiento y vivienda que ponen en peligro la supervivencia y desarrollo socioeconómico de comunidades y territorios rurales.

En el caso particular de las mujeres, las condiciones de pobreza se acentúan como consecuencia de la falta de acceso al mercado laboral, la recepción de sueldos más bajos, la incursión en una maternidad de forma temprana y la reproducción roles de género a través del ejercicio de las tareas domésticas y del cuidado, restándoles oportunidades en el mercado laboral y de participación en procesos de formación y superación personal y profesional (FAO, 2016). De acuerdo a los datos de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples de El Salvador del año 2015, el 26,6% de los jóvenes salvadoreños y salvadoreñas ni estudian ni trabajan, siendo esta cifra más elevada en el área rural (32,2%), acentuándose incluso más en el caso de las mujeres y hogares con menores recursos económicos (Monterrosa, 2016).

Con objeto de dar respuesta a tales problemáticas, se han identificado una serie de acciones (planes estratégicos de desarrollo, trabajos de investigación académicos) impulsados desde el ámbito

institucional, académico y asociativo que tratan de vislumbrar y proponer alternativas para paliar esa ruptura en el desarrollo personal y profesional de colectivos (mujeres y jóvenes) y comunidades (municipios rurales) vulnerables. Dichas acciones, por un lado, permiten justificar la pertinencia del proyecto, mientras que por el otro dotan al proyecto de un marco teórico-práctico acerca de las posibilidades que el territorio y sus políticas presentan para el desarrollo socioeconómico de las comunidades allí presentes. Más concretamente, citamos el Plan Estratégico de Desarrollo del municipio de Aguilares (2009-2018), el Plan Estratégico del municipio de El Paísnal (sin fecha), el Diagnóstico y Plan Estratégico del municipio de San Pablo Tacachico (2011-2015), que desarrollan programas de actuación concretos para mejorar la situación de los citados colectivos vulnerables, así como mejorar los mecanismos de gobernanza local desde la institucionalidad. Por otro lado, la contraparte local de este proyecto dispone también de su propio Plan Estratégico (2006-2015) a partir del cual tratan de dar respuesta a las problemáticas de los diferentes colectivos vulnerables presentes en la realidad local a través de programas de formación; de coordinación y concertación; de comercialización comunitaria; de organización productiva; producción y seguridad alimentaria.

Por otro lado, todo este trabajo en paralelo entre actores se ha formalizado en la firma de convenios de colaboración entre CORDES y los tres municipios de trabajo. Por otro lado, desde el ámbito académico también se han desarrollado una serie de trabajos de investigación relativos a las alternativas para el desarrollo socioeconómico de los territorios rurales objeto de estudio.

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN Y SU CONTEXTO

La presente evaluación final pretende estudiar el grado de consecución de los objetivos planteados en el proyecto “Fortalecimiento de capacidades colectivas de generación de ingresos y del derecho a la participación, de 16 organizaciones y 488 personas del Norte de San Salvador y La Libertad” implementado con la contraparte local CORDES-NORTE y las entidades solicitantes ECOSOL-PETJADES. El objetivo general del programa trata de contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural de El Salvador, potenciando capacidades organizativas, productivas y empresariales generadoras de valor agregado, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles en las comunidades.

Específicamente el proyecto se pretendía que 488 personas de los municipios Aguilares, El Paísnal y San Pablo Tacachico, mejoren sus capacidades colectivas en la generación de ingresos a través del refuerzo de tres organizaciones de mujeres, la construcción de 50 granjas de engorde de cerdo y la creación de una empresa sostenible de producción y comercialización de carne y embutidos, todo ello desde el enfoque de género y sostenibilidad ambiental. Por otro lado, el proyecto plantea que 488 personas y 16 asociaciones cooperativas, asociaciones de mujeres, ONGD y gobiernos locales, participen en procesos de capacitación y espacios de coordinación y concertación municipal, en los cuales incidan en la toma de decisiones de propuestas de desarrollo social, económico y ambiental de los municipios. Se previó la ejecución de este proyecto en un periodo de 42 meses con inicio el 1 de septiembre de 2014 y finalización el 28 de febrero de 2018, con un presupuesto total de 486.891 € financiados en un 100% por la Fundación La Caixa.

En este sentido, a la finalización del proyecto éste benefició a los siguientes titulares de derechos:

| Titulares de Derecho | Mujeres | Hombres | Total |
|---|----------------|----------------|--------------|
| Miembros de familias pertenecientes a asociaciones de mujeres (50 familias se involucran en granjas de cerdo estas hacen 125 mujeres y 125 hombres; El resto son mujeres miembros de las asociaciones de mujeres) | 309 | 125 | 434 |
| Personas miembros de comunidades | 47 | 7 | 54 |
| Total | 356 | 132 | 488 |

Ilustración 2.- Titulares de derecho. Fuente: ECOSOL-PETJADES

A la finalización del proyecto, se constata la participación, en diferentes grados, de los siguientes titulares de responsabilidades y obligaciones:

| Titulares de Responsabilidades | Mujeres | Hombres | Total |
|---|----------------|----------------|--------------|
| ONGD solicitante (Organos de gobierno y personal técnico) ECOSOL | | | 1 |
| Socio Local (Organos de gobierno y personal técnico), CORDES-NORTE | | | 1 |
| Organizaciones Sociales en el territorio: ADESCOS | | | 7 |
| Asociaciones de Mujeres | | | 3 |
| Titulares de Obligaciones | | | |
| Gobierno Estatal a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) | | | 1 |
| Gobierno local (San Pablo Tacachico, Aguilares y El Paisnal) | | | 3 |
| Total organizaciones | | | 16 |

Ilustración 3.- Titulares de responsabilidades. Fuente: ECOSOL-PETJADES

Hay que resaltar que la ejecución del presente proyecto se ha llevado a cabo a través de la coordinación de CORDES con las tres asociaciones de mujeres localizadas en los tres municipios de trabajo con las que se revisa la ejecución del programa y se toman las decisiones que garantizan la participación de las titulares de derechos.

Objetivo de la evaluación

El presente ejercicio evaluativo trata de producir resultados que faciliten la toma de decisiones de los socios del proyecto (ECOSOL-PETJADES) especialmente en referencia a la constatación de los objetivos, estrategias y acciones del proyecto; el análisis de las relaciones establecidas entre actores y actrices priorizadas para el logro de los resultados; el análisis de la organización y gestión del proyecto, el proceso de planeamiento, monitoreo evaluación e impacto en el uso de los recursos disponibles; la consideración de 7 criterios del CAD especificados más adelante; la contribución a la transversalización efectiva de las prioridades horizontales; la extracción de lecciones aprendidas que contribuyan a ampliar el aprendizaje de la organización y el aumento de la calidad de próximas intervenciones en la zona.

Para alimentar la reflexión y el proceso de toma de decisiones de los socios del proyecto, la evaluación tendrá los siguientes propósitos:

- Analizar la racionalidad/coherencia de la estrategia de la propuesta, la calidad del diagnóstico, la claridad de objetivos, la lógica de la intervención, etc.
- Analizar la gestión, la idoneidad del modelo, la capacidad de gestión, la existencia de un sistema de seguimiento, la adecuación de los recursos a las necesidades del proyecto y el nivel de apropiación de las personas y entidades destinatarias el proyecto.
- Analizar el logro de los objetivos y resultados esperados, analizar el impacto en el uso de los recursos tanto materiales como humanos disponibles.

Todo ello, con el objetivo de extraer lecciones aprendidas que permitan mejorar la calidad de futuras intervenciones, así como transversalizar las prioridades horizontales.

Enfoque de la evaluación

El presente informe evalúa tanto la consecución de los resultados logrados tras la finalización del proyecto, propio del enfoque criterial (criterios del CAD), como la racionalidad y coherencia del diseño del proyecto y la adecuada gestión del proceso de ejecución, imprescindibles para el buen funcionamiento del proyecto y la extracción de lecciones aprendidas que permitan mejorar la calidad de futuras intervenciones (propio de la teoría de programas). En este sentido, y con objeto de dar respuesta a los requerimientos evaluativos de la “Fundación La Caixa”, principal entidad financiadora, se propone ajustar el diseño de la evaluación elaborada a los criterios de los CAD priorizados.

Así mismo, el enfoque de la evaluación:

- a. Es participativo, conjugando el ojo externo del equipo evaluador con la experiencia de ECOSOL, PETJADES y el socio local a través del contacto continuado con ellas, dando seguimiento y orientación de manera continuada al proceso evaluativo.
- b. Incluye ejes transversales propuestos en los TDR:
 - i. El Enfoque de Género
Se propone la transversalización de género como estrategia de evaluación del presente proyecto. Esta transversalización del enfoque de género contribuye a alcanzar una igualdad real entre hombres y mujeres en el acceso a oportunidades de desarrollo y en la garantía de sus derechos fundamentales, al mismo tiempo que contribuye a una mayor cohesión social.
 - ii. El Enfoque de Sostenibilidad Ambiental
Dada la repercusión que el uso de recursos naturales tiene sobre el futuro bienestar de las personas destinatarias del proyecto, se ha considerado oportuno incluir el enfoque de sostenibilidad ambiental para evaluar la consideración del bienestar medioambiental en el diseño y proceso de ejecución del proyecto, así como el impacto final.
 - iii. Enfoque Basado en Derechos Humanos

Alcance de la evaluación

- i. Dimensión institucional: Se ha analizado el trabajo realizado por las diversas organizaciones implicadas en el proyecto.
- ii. Dimensión sectorial: se ha analizado la incidencia del proyecto en el desarrollo socioeconómico de las citadas comunidades y asociaciones.
- iii. Dimensión geográfica: el equipo evaluador ha cubierto en su proceso evaluativo el contexto geográfico del proyecto tanto en El Salvador como en España.

- iv. Dimensión temporal: comprende la ejecución del proyecto iniciado el 1 de septiembre de 2014 y que finalizará el 28 de febrero de 2018.
- v. Población beneficiaria: Se ha fijado a las mujeres pertenecientes a las asociaciones de mujeres y sus familiares y personas miembros de las comunidades rurales donde se lleve a cabo la producción y comercialización de carnes (y aladañas) como beneficiarios/as directos/as e indirectos/as del proyecto.
- vi. Dimensión valorativa: la evaluación emite juicios, recomendaciones y lecciones aprendidas relativas al diseño, proceso y resultados alcanzados, organizados según los CAD considerados relevantes para la evaluación del proyecto (pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, coherencia, apropiación, impacto y participación).

METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

CRITERIOS Y PREGUNTAS DE VALORACIÓN

Con objeto de evaluar tanto los resultados alcanzados como el diseño y el proceso, las preguntas de evaluación se han organizado y trabajado según cada uno de los criterios en base a esas 3 dimensiones (diseño, proceso y resultados):

Pertinencia

Diseño:

- ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?
- ¿Parte el Proyecto de un diagnóstico adecuado?
- ¿Están claramente identificados los distintos titulares?
- ¿Existe una línea de base del Proyecto y se establecen indicadores y metas claros?
- ¿Contemplan estas líneas de base información suficiente sobre cómo funcionaban las relaciones de género en el momento de inicio del Proyecto y sus intervenciones?
- ¿Existen indicadores específicos de género?
- ¿Existen indicadores específicos de sostenibilidad ambiental?
- ¿Se identifican objetivos referidos a cambios en las relaciones de género?
- ¿Se identifican objetivos específicos referidos a la sostenibilidad ambiental?
- ¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales?

Proceso:

- ¿Han cambiado las prioridades de la población destinataria desde la definición de la intervención? ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo de las organizaciones sociales y alcaldías implicadas? En ese caso, ¿se ha adaptado el proyecto a dichos cambios?

Eficiencia

Diseño:

- ¿Se corresponden los objetivos con los instrumentos y recursos disponibles?

Proceso:

- ¿Están bien establecidos los procedimientos/ organigramas de funciones...? ¿Han sido adecuados los recursos para promover oportunidades para mujeres y hombres (presupuesto, estrategias de participación, cronograma, expertos/as de género, etc.)?
- ¿Se han contabilizado los aportes de las contrapartes en cantidad y calidad?

Resultados:

- ¿La movilización de recursos humanos y materiales que supone el Proyecto se corresponde con los resultados?
- ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente?
- ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?
- ¿Se ha respetado el uso de los recursos medioambientales previstos inicialmente?

Eficacia

Diseño:

- ¿Cuenta el Proyecto con indicadores que midan eficacia?

Proceso:

- ¿Se miden periódicamente indicadores de avances en los resultados?
- ¿Cómo se han trabajado las necesidades estratégicas de género a lo largo del programa?
- ¿Cómo se han trabajado las necesidades estratégicas de sostenibilidad ambiental a lo largo del programa?

Resultados:

- ¿Se ha alcanzado el objetivo previsto del proyecto?
- ¿Han encontrado dificultades los/as destinatarios/as del proyecto para acceder a las actividades?

Viabilidad

Diseño:

- ¿Se han diseñado estrategias de sostenibilidad/transferencia?

Resultados:

- ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?
- ¿Se han beneficiado los colectivos más vulnerables?
- ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?
- ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?

Coherencia

Diseño:

- ¿Se han tenido en cuenta en la identificación y formulación las estrategias, programas y prioridades de la institución contraparte?
- ¿Se han definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?
- ¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, más concretamente en cuanto a género y sostenibilidad ambiental?

Proceso:

- ¿Con qué criterios se ha incorporado nuevas intervenciones en el Proyecto?
- ¿Se ha respetado el marco presupuestal previsto?

Apropiación

Diseño:

- ¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención?

Proceso:

- ¿En qué medida ha contribuido la capacidad de gestión de la contraparte e instituciones locales a favorecer o dificultar el desarrollo del proyecto y sus intervenciones?
- ¿Se ha priorizado el fortalecimiento de capacidades de titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades?
- ¿Cuál es el grado de compromiso de los distintos titulares para con las intervenciones del proyecto?
- ¿Cuál es el grado de apropiación de la propuesta por parte de la población destinataria?

Resultados:

- ¿Qué impactos ha tenido el proyecto sobre el fortalecimiento de organizaciones comunitarias?
- ¿Los productos y procesos generados por las intervenciones están siendo apropiados por los distintos titulares?
- ¿Las intervenciones del Proyecto han contribuido de alguna manera al mejor funcionamiento de sus instituciones contraparte?
- ¿Existen experiencias exitosas resultado de la coordinación con otros gestores y/o donantes?

Impacto

Proceso:

- ¿Qué conflictos han surgido y cómo se han superado?

Resultados:

- ¿Existe información suficiente para valorar el logro de resultados?
- ¿Es posible contrastar el avance de las intervenciones en relación con el que se hubiera producido con la exclusiva intervención del Estado?
- ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo general propuesto?
- ¿Han sido asignados equitativamente los beneficios alcanzados entre hombres y mujeres?
- ¿Ha contribuido el proyecto a que disminuya las diferencias de oportunidades entre hombres y mujeres de la familia?
- Al aumentar los ingresos individuales, ¿variarán las responsabilidades de los integrantes hacia los gastos del hogar? ¿La variación hará más equitativa la distribución de responsabilidades?
- ¿A qué colectivos de población beneficiaria ha alcanzado el Proyecto?
- ¿Se han producido impactos positivos o negativos, previstos o no, sobre el medioambiente?

Participación

Diseño:

- ¿Se ha tenido en cuenta su participación en el diseño? ¿Cuál ha sido la representatividad de cada uno de ellos (¿titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones?)

- ¿En qué medida han participado las instituciones y contraparte locales en el diseño de la intervención?
- ¿Las contrapartes conocían los presupuestos disponibles desde el diseño?
- ¿Se tuvo en cuenta a la hora de la identificación y formulación la presencia de otros actores y donantes?

Proceso:

- ¿En qué medida participan las instituciones locales en la gestión, ejecución, financiamiento y seguimiento de la intervención?
- ¿Si existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, se han establecido mecanismos de coordinación?

SÍNTESIS METODOLÓGICA

Se identifican tres actores involucrados en la coordinación y ejecución de la presente evaluación. Por un lado, el equipo evaluador compuesto por dos personas residentes en Valencia y otras dos con residencia en El Salvador. Por otro lado, el equipo evaluador contó con el apoyo en la coordinación de la contraparte local en El Salvador, la asociación CORDES y la ONGD solicitante con sede en Valencia, ECOSOL-PETJADES. Estas son las fases de trabajo y actividades que han guiado el presente proceso evaluativo:

| Fases de trabajo | |
|---|---|
| Fase preparatoria | <p>En la fase preparatoria se desarrollaron las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reunión entre el equipo evaluador y ECOSOL ● Reuniones de coordinación entre los miembros del equipo evaluador en sus diferentes localizaciones (Valencia y El Salvador) ● Análisis documental ● Redacción de los instrumentos del trabajo de campo ● Validación de los instrumentos y coordinación de acciones para el levantamiento de información de fuentes primarias. <p>Calendarización de acciones para el levantamiento de datos (encuestas, grupo focal y entrevistas).</p> |
| Fase de ejecución | <p>En la fase de ejecución se desarrollaron las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de grupos focales y encuestas a beneficiarias directas e indirectos/as ● Entrevistas a miembros de CORDES, municipalidades y Centro de Salud de El Paísnal. |
| Fase de elaboración del informe final de evaluación | <p>En la fase de elaboración del informe, se llevaron a cabo las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sistematización del trabajo de campo. ● Elaboración del informe final de evaluación. |

Ilustración 4.- Fases del trabajo realizado

FASE PREPARATORIA:

- 1. Reuniones entre el equipo evaluador ECOSOL** tras la aceptación de la propuesta de evaluación para la ampliación de la información e identificación de criterios de análisis de relevancia para la entidad promotor.
- 2. Reuniones de coordinación entre los miembros del equipo evaluador en sus diferentes localizaciones (Valencia y El Salvador):** Se llevaron a cabo una serie de reuniones vía Skype entre los diferentes miembros del equipo con el objeto de coordinar las acciones a llevar a cabo durante el proceso evaluador. Durante estas reuniones se trabajaron los instrumentos a poner en uso en el levantamiento de datos y se procedió a la socialización de la información entre los dos territorios. A medida que fue avanzado la evaluación, se intensificó el contacto de modo que la información circulara de manera correcta en ambas direcciones.
- 3. Análisis documental:** Una vez aclarados los términos de la evaluación, el equipo se dispone a analizar los documentos facilitados por ECOSOL y CORDES que sirvieran de base, por un lado, para concretar los instrumentos a emplear y definir las fuentes de información primaria que permitieran dar respuesta a cada pregunta de evaluación de manera adecuada y, por otro lado, para el diseño mismo de los instrumentos para el levantamiento de datos de fuentes primarias. En el anexo 1 se encuentran reflejados los documentos consultados en la fase de análisis documental y para la futura redacción del informe final de evaluación.
- 4. Validación de los instrumentos y coordinación de acciones para el levantamiento de información de fuentes primarias:** Una vez elaborado el primer borrador de instrumentos, el equipo evaluador con sede en El Salvador, se reunió con el coordinador de la contraparte local para la revisión y validación de dichos instrumentos. Posteriormente, el contacto entre ambos para la coordinación de las actividades para el levantamiento de la información se realizó vía telefónica.
- 5. Calendarización de acciones para el levantamiento de datos:** Junto con el coordinador de CORDES el equipo evaluador finalmente concreta una fecha para el pase de encuestas a las mujeres beneficiarias del proyecto, el grupo focal y las entrevistas con los miembros de CORDES. Por otro lado, el equipo evaluador cierra fechas para el pase de entrevistas con el resto de actores a entrevistar, así como fija una fecha para el pase de encuestas a beneficiarias y beneficiarios indirectas/os

FASE DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO:

Para el levantamiento de datos primarios se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- 30 encuestas a beneficiarias directas (dueñas de granja)
- 30 encuestas a beneficiarias directas (asistentes a talleres y capacitaciones)
- 59 encuestas a beneficiarios indirectos (clientes)
- 1 grupo focal con 8 miembros de asociaciones de mujeres.
- 5 entrevistas (3 municipalidades y 1 a la Unidad de salud de El Paísnal y 2 a miembros de la asociación CORDES)

Las acciones de estructuraron de la siguiente manera:

1. **Desarrollo de grupos focales y encuestas a beneficiarias directas e indirectos/as:** Una vez fijada la fecha, se inició el levantamiento de datos de las beneficiarias directas y algunos beneficiarios indirectos asistentes, de forma espontánea, al encuentro organizado a tal efecto. Dicho encuentro se organizó en la sede de CORDES, poniendo los medios necesarios para el traslado de las personas a dicho encuentro. El levantamiento de la información de beneficiarias directas realizó a través de encuestas dirigidas. El levantamiento de datos de beneficiarias indirectas se realizó también a través de encuestas dirigidas. En esa misma sesión de trabajo que duró una jornada completa, también se ejecutó el grupo de discusión focal entre 8 miembros de las asociaciones de mujeres, contando con una miembro por asociación. En un segundo encuentro se desarrollaron el resto de encuestas a beneficiarios/as indirectos/as.
2. **Entrevistas a miembros de CORDES, municipalidades y Centro de Salud de El Paísnal:** Dichas entrevistas se llevaron a cabo durante los días sucesivos vía presencial o telefónica en función de la disponibilidad de las personas a entrevistar.

FASE DE ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN:

1. **Sistematización del trabajo de campo:** En una primera fase, se llevó a cabo la sistematización de la información recabada a través de la puesta en práctica de los instrumentos diseñados. Para ello se hizo uso de programas informáticos específicos para el análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Además, el análisis documental nos permitió comenzar a dar respuesta a las preguntas de investigación propuestas para el desarrollo de la presente evaluación.
2. **Elaboración del informe final de evaluación:** Una vez sistematizados los datos extraídos en la fase anterior, se procedió a la redacción del presente informe, tal y como se presenta en los apartados “análisis e interpretación de la información”; “conclusiones”; “lecciones aprendidas” y “recomendaciones”.

CONDICIONANTES Y LIMITANTES DEL ESTUDIO REALIZADO

A continuación, se exponen los condicionantes y limitantes encontrados en la elaboración del presente proceso evaluativo:

1. Modificación de las fechas inicialmente programadas para la ejecución del trabajo de

campo: La ejecución del trabajo de campo se vio afectada por desajustes de tiempo entre la fase de ejecución del trabajo de campo de la presente evaluación y la disponibilidad del personal de CORDES para acompañar dicho proceso evaluativo. De este modo, el periodo para la ejecución del mismo se vio reducida considerablemente, viéndose necesario replantear la estrategia que permitiera abordar el trabajo en tiempo y forma.

2. Dificultad de acceso a zonas del proyecto:

Debido a la dificultad de acceso a las zonas de trabajo y con el fin de garantizar la participación de las personas involucradas en los tiempos marcados, se optó por trasladar a las beneficiarias directas del proyecto a la sede de CORDES donde se llevaron a cabo las encuestas y grupo focal. Este limitante implicó replantear la duración de las jornadas de trabajo. CORDES facilitó las labores de coordinación con dichas beneficiarias para su desplazamiento a la sede. El desarrollo de la misma jornada de trabajo permitió alcanzar los resultados previstos.

3. Dificultades en la comunicación con beneficiarias/os directas/os e indirectas/os:

La falta de red telefónica en las zonas de trabajo de las mujeres imposibilita contactar con ellas vía telefónica o correo electrónico. Es por ello que la colaboración por parte de CORDES resulta fundamental para la adecuada coordinación del trabajo de campo. Por otro lado, tal dependencia hacia la contraparte local para el levantamiento de la información es un inconveniente en todo proceso de evaluación.

4. Plazo limitado de tiempo para la ejecución de la evaluación:

Como consecuencia de todo lo anterior y la coincidencia de este proceso evaluativo con fiestas nacionales se considera que los plazos para la ejecución del proyecto fueron algo limitados, suponiendo esto la realización de un esfuerzo mayor por parte del equipo evaluador para la ejecución del mismo.

LOGROS OBTENIDOS AL CIERRE DEL INFORME

La participación de los asistentes y personas convocadas ha sido positiva, ya que permitió un acercamiento más real a la situación y mirada de los actores claves en el proceso de desarrollo, aportando una mirada integrada a partir de las opiniones de diferentes grupos de interés.

Si bien es cierto se han desarrollado encuentros de naturaleza concentrada, el grupo de personas que se entrevista y asisten a las jornadas de consulta se muestran participativos, indistintamente del territorio o región al que representan.

En este sentido, es importante señalar el acompañamiento de CORDES en el desarrollo de las actividades, apoyando el desarrollo de las actividades y labores de convocatoria, favoreciendoun ambiente de colaboración.

En definitiva, a pesar de los contratiempos y condicionantes anteriormente expuestos, se considera que el equipo evaluador a contado con las herramientas necesarias para reconducir el proceso de modo que quede garantizada la evaluación del proyecto en tiempo y garantías de calidad adecuadas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A continuación, analizamos los ocho criterios de evaluación identificados en el apartado “Metodología empleada en la evaluación” del presente documento. Gracias a estos criterios y a las preguntas en los cuales reposan, podemos analizar las tres dimensiones que hemos identificado junto con ECOSOL como estratégicas en el desarrollo de la intervención: el diseño de la misma, el proceso tanto de identificación como de ejecución y el análisis de los resultados.

Al objeto de facilitar la lectura del presente documento, en cada criterio de evaluación exponemos las informaciones levantadas en el trabajo documental y de campo, para finalizar con una conclusión de la que posteriormente se extraerán enseñanzas y recomendaciones.

PERTINENCIA

En lo relativo al “Diseño de la Intervención”:

El proyecto parte de un diagnóstico realizado por la contraparte de ECOSOL-PETJADES en El Salvador, CORDES, quien sobre la base de su arraigo social e institucional en el territorio de intervención dispone de la información de base necesaria para identificar y diseñar el proyecto con la participación de los/las beneficiarios/as.

El levantamiento de información se realizó con la participación de las mujeres de los tres municipios en los que interviene el proyecto y que, a fecha de inicio del mismo, no poseían una oportunidad formal de obtener ingresos. El diagnóstico revela déficits estructurales en las economías familiares de los tres municipios objetivo. La cría del cerdo ya existía, pero con métodos de crianza inadecuados y muchos problemas en la comercialización, generando ingresos reducidos en el ámbito de la economía informal. El equipo evaluador entiende que resulta pertinente invertir en un rubro culturalmente aceptado por la comunidad, con posibilidad de generar ingresos y con margen de mejora a lo largo de toda su cadena.

Paralelamente se identificó como factor determinante el movimiento migratorio mayoritariamente masculino, de estas comunidades, hacia Estados Unidos. Como consecuencia las mujeres, además de la casa, también se responsabilizan del cultivo (maíz, frijol, maicillo) y de la cría de animales. A raíz de esto, se determina que las mujeres son las encargadas de estas áreas de la economía familiar, y que existe la posibilidad de generar ingresos con actividades que realizan cotidianamente y que les permitan trabajar desde casa. Es así como se consideró pertinente elegir a las mujeres como beneficiarias de este proyecto. A partir de estas premisas se construye el objetivo general del proyecto desde el enfoque de género.

Constatamos que la correspondencia de los problemas identificados en el territorio con los objetivos propuestos en el proyecto, se construye sobre la base del informe de línea de base realizado durante el diseño del proyecto. Esta línea de base, según las evidencias a partir de las entrevistas realizadas (Sub gerente y Técnica de la región IV de CORDES, por mencionar algunos ejemplos) sí contemplaban información suficiente sobre cómo funcionaban las relaciones de género en el territorio. En este sentido, se ha mencionado también en las entrevistas y se ha expresado por las beneficiarias en el grupo focal, el enfoque de género en el proyecto al contemplar como un factor importante la realidad y forma de vida de las mujeres de la región, la mayoría por ser una zona rural reproducían los roles de género tradicionales. Se identifica, por lo tanto, un cambio de paradigma significativo, pues las mujeres estaban dedicadas solamente al cuidado del hogar y de algunos cultivos y los hombres eran los proveedores exclusivos. La reproducción de estos roles es algo común en las zonas rurales de El Salvador, por lo que sí se tenía información suficiente al momento del diseño, además de que se realizó un diagnóstico que permitió recabar más información por medio de encuestas, acerca de cómo estas mujeres vivían su día a día.

Todo el diseño de la intervención está apoyado sobre una serie indicadores específicos de género, ya que desde el inicio del proyecto se especificó que las mujeres serían las principales beneficiarias, determinando a través del diagnóstico que el 73% de los 488 beneficiarios serían mujeres. A la finalización del proyecto, este porcentaje se mantiene, con lo cual hay evidencias del monitoreo y seguimiento de dichos indicadores.

En el diseño del proyecto identifica claramente los titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades, detallándose en número, sexo y organización a la que se vinculan. Las titulares de derecho se definieron considerando sus conocimientos en la cría de animales, así como otras condiciones como poseer un terreno propio y adecuado para implantar la granja, comprometerse a asistir a reuniones y capacitaciones y que fueran miembros de una asociación de mujeres, participando las asociaciones de mujeres de los tres municipios en los que se llevó a cabo en la selección de las mismas. La seguridad jurídica requerida para realizar las inversiones del proyecto (terreno en propiedad) revela por otro lado la imposibilidad de las poblaciones más vulnerables de acceder al presente programa.

El análisis documental nos permite evidenciar que se definen objetivos e indicadores presentes en la matriz de planificación relativos al enfoque género y la sostenibilidad ambiental que sirven de base para analizar el desarrollo del proyecto así la consecución de los mismos tanto cualitativa como cuantitativamente.

En lo relativo al “Proceso de la intervención”:

Cuestionados sobre la adaptabilidad del proyecto a los cambios de prioridades en la población beneficiaria, constatamos la permeabilidad al cambio del proceso abierto por el proyecto evaluado. Dos

han sido los factores que han tensionado el proyecto: la emigración de mujeres inicialmente implicadas en el proyecto a Estados Unidos y el cambio de equipo de gobierno en las municipalidades donde se trabajó. Por ejemplo, se mencionó en las entrevistas y el grupo focal que las alcaldías de San Pablo Tacachico y Aguilares, no tuvieron la participación esperada como resultado del cambio de concejo. Sin embargo, el proyecto se ha llevado a cabo a pesar de estos contratiempos con los cambios de gobierno, según lo expresan los entrevistados de CORDES y los indicadores de eficacia analizados más adelante.

EFICIENCIA

En lo relativo al “Proceso de la intervención”:

El proceso de gestión del proyecto ha implicado el diseño y la implementación de todo un sistema de acompañamiento, asistencia técnica, coordinación, formación, recogida y transporte de materiales y personas que implica una gestión compleja. A esto añadimos la dispersión de las beneficiarias en el territorio y la inaccesibilidad de los terrenos destinados a la construcción de granjas para la cría de cerdos. Interrogadas las beneficiarias sobre estos dispositivos, éstas manifiestan su satisfacción con los técnicos del proyecto detallando cómo han servido los materiales de construcción, han facilitado transporte para la selección y compra de ganado o para la participación en las formaciones previstas, entre otras acciones.

Al iniciar el proyecto, algunas acciones presentaron dificultades en el cumplimiento de los cronogramas establecidos. La selección de las mujeres beneficiarias fue un proceso largo ya que dependía de las organizaciones de mujeres y de los tiempos que éstas tenían, además de su coordinación. Este problema se vio enfatizado por el pensamiento tradicional de los roles que se deben desempeñar en el hogar, ya que algunos hombres no estaban de acuerdo con que las mujeres trabajaran y algunas de ellas no creían en que este proyecto fuera una oportunidad real de superación, afectando todos estos factores en la fase de convocatoria.

El proceso constructivo de las granjas también sufrió retrasos por la falta de material para la construcción de los biodigestores, lo que retrasó la construcción de las granjas sin afectar finalmente a la finalización y cumplimiento de los objetivos previstos.

En lo relativo a los “Resultados de la intervención”:

Cuestionados sobre el respeto de los presupuestos establecidos inicialmente en el proyecto, el análisis del informe económico confirma que los gastos totales imputados a Fundación La Caixa se han ejecutado en un 100%, así como las aportaciones del resto de actores participantes. Su ejecución se ajusta al cronograma previsto con las salvedades (retrasos) identificadas en la evaluación (selección de beneficiarias, falta de materiales en el mercado).

Según la consulta a CORDES y beneficiarias en el grupo focal sí se han respetado los recursos medioambientales previstos ya que se ha logrado que el 100% de las granjas cuenten con biodigestores. Además, las mujeres beneficiarias manifestaron que ahora reutilizan algunos recursos producidos por las granjas, como por ejemplo el agua para lavar el espacio donde permanecen los cerdos, como fertilizante en sus cultivos.

EFICACIA

En lo relativo al “Diseño de la intervención”:

La matriz de planificación del proyecto establece los indicadores que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente el grado de consecución de los objetivos del proyecto. A efectos de facilitar la comprensión del presente informe, destacamos los indicadores que consideramos más relevantes a valorar:

| | |
|---|---|
| <p>OE1.- 488 personas de los municipios Aguilares, El Paísnal y San Pablo Tacachico y 16 organizaciones, mejoran sus capacidades colectivas de generación de ingresos y fortalecen su derecho a la participación.</p> | |
| <p>Resultado 1.- 488 personas de los municipios Aguilares, El Paísnal y San Pablo Tacachico, mejoran sus recursos y capacidades para incrementar sus ingresos económicos por medio de la formación de una empresa sostenible de producción y comercialización de carne y embutidos, ambas con enfoque de género en desarrollo y sostenibilidad ambiental.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - 100% formada la primera Asociación Cooperativa de mujeres (ACOMADEGUA de R.L.) en la zona norte de San Salvador y La Libertad, formada que comercializa carne y embutidos de cerdo. - Oficina de ACOMADEGUA de R.L. equipada y funcionando - Plan de negocios diseñado y puesto en marcha. - ACOMADEGUA de R.L. Procesando Y comercialización carne y embutidos de cerdo. - Comercialización de carne y embutidos de cerdo con la participación de de mujeres que forman parte de las Asociación de mujeres y Asociación cooperativa de mujeres, ACOMADEGUA de R.L. - Mujeres obteniendo ingresos promedio de \$293.68 - 50 granjas establecidas con igual número de mujeres - 50 biodigestores construidos y funcionando - 50 auto empleos en igual número de granjas de cerdo |
| <p>Resultado 2.- 488 personas y 16 asociaciones cooperativas, asociaciones de mujeres, ONGD y gobiernos locales, participan en procesos de capacitación y espacios de coordinación y concertación municipal, en los cuales inciden en la toma de decisiones de propuestas de desarrollo social, económico y ambiental de los municipios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - El 100% de cuerpos directivos de la asociación cooperativa de mujeres ACOMADEGUA de R.L. y de tres asociaciones de mujeres de Aguilares (ADCMA), El Paísnal (AMUDEP), y San Pablo Tacachico (ADCMA), están capacitadas en temas como género, medio ambiente, control de incendios, cooperativismo, desarrollo local, genero, primeros auxilios, trabajo en equipo; además de ponerlo en práctica en las decisiones tomadas en el concejo de administración y junta de vigilancia. - 220 personas (200 mujeres, 20 hombres), capacitadas en BPM, Medio ambiente, Procesamiento de embutidos, Gestión empresarial, Manejo de cerdos, Biodigestores, Control de incendios, Cooperativismo, Desarrollo Local, Genero, Primeros auxilios y Trabajo en equipo; que son puestos en práctica principalmente en el manejo de granjas de cerdo y en el procesamiento y comercialización de carne y embutidos de cerdo. - Desarrollados 6 intercambios de experiencia con la participación de: Gira: Asistieron 30 personas de las |

| | |
|--|--|
| | <p>cuales 25 fueron mujeres (83%) y 5 fueron hombres (17%), Gira 2: Asistieron 30 personas de las cuales 28 fueron mujeres (88%) y 4 fueron hombres (13%); Gira 3: Asistieron 32 personas de las cuales 23 fueron mujeres (77%) y 7 fueron hombres (23%); Gira 4: Asistieron 30 personas de las cuales 30 fueron mujeres (100%); Gira 5: Asistieron 29 personas de las cuales 29 fueron mujeres (100%); Gira 6: Asistieron 28 personas de las cuales 24 fueron mujeres (86%) y 4 fueron hombres (14%).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación cooperativa de mujeres, tres asociaciones de mujeres participan en espacios de coordinación y concertación como comité de prevención de violencia, mesa interinstitucional, cabildos abiertos entre otros. |
|--|--|

Ilustración 5.- Cuadro resumen matriz de planificación

Los indicadores de “Resultados” diseñados además de permitir la valoración del grado de ejecución de los mismos, permite analizar su ejecución a lo largo de la línea de vida del proyecto, Esto permite analizar además de los resultados el proceso que ha permitido, o no, su consecución.

En lo relativo al “Proceso de la intervención”:

Las entrevistas realizadas y el análisis de los informes de seguimiento anuales e informe final elaborados para La Caixa, así como el “Cuadro de Mando” que resume el grado de ejecución anual del proyecto nos revela las siguientes informaciones al respecto del proceso:

Se ha realizado un seguimiento cuantitativo y cualitativo con carácter anual de los indicadores del proyecto. Esta información se sustenta en los informes de visitas del equipo técnico de CORDES sobre el terreno, en sus informes semestrales y en las actas de las reuniones de coordinación del equipo CORDES. Esto ha permitido al equipo evaluador establecer una trazabilidad de las informaciones de los informes anuales de seguimiento y comprobado su veracidad a través de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo.

En lo que respecta a las necesidades estratégicas de género, se evidencia en las entrevistas realizadas a CORDES y en el grupo focal a las mujeres beneficiarias, que el proyecto ha contribuido a su empoderamiento conforme éste se ha ido desarrollando. Las beneficiarias entrevistadas perciben como positivo el valor que ellas mismas han logrado darse como mujeres, conociendo sus capacidades y actuando como fuentes de empleo e ingresos para sus familias. Actualmente, estas necesidades estratégicas de género son cubiertas más ampliamente con el seguimiento, ya que muchas de ellas ya

tienen una formación y educación en este tema y han sido concienciadas de su situación evidenciando sus limitantes como mujeres, pero potenciando sus posibilidades de desarrollo desde su quehacer diario.

Desde un principio se consideraron elementos ambientales que eran necesarios para que la sostenibilidad de las granjas fuera posible. El terreno, en calidad de propiedad, debía estar alejado de vecinos ya que el olor y los desechos pueden generar una fuente de contaminación en el sector y afectar la salud humana. Esto se ha mantenido a lo largo del desarrollo del proyecto, con el monitoreo por parte de los técnicos y de la Unidad de Salud para constatar que las granjas funcionen en condiciones adecuadas.. Otro factor importante es el tema de los biodigestores. Esto ha contribuido a que se reduzca el uso de leña y a que las granjas sean sostenibles ya que generan combustible propio y tienen un auto proceso de tratamiento de desechos. Esto se ha mantenido desde el diseño hasta la evaluación actual.

En lo relativo a los “Resultados de la intervención”:

Los indicadores de consecución al final del proyecto nos muestran los siguientes resultados:

- 488 beneficiarios directos, de los cuales un 73% son mujeres y un 7% jóvenes. Grado de consecución: 100%
- 50 granjas de cerdos creadas. Grado de consecución: 100%.
- 57 empleos creados. Grado de consecución: 100%
- 3 asociaciones de mujeres reforzadas. Grado de consecución: 100%
- 1 empresa cooperativa de transformación creada. Grado de consecución: 100%
- 3 municipios trabajados. Grado de consecución: 100%
- 1 municipio de los tres previstos participa en el proyecto y genera espacios de coproducción de políticas locales. Grado de consecución: 33%.

En lo que respecta a los beneficiarios directos y el número de emprendimientos ganaderos ejecutados, el análisis documental, las entrevistas realizadas y el muestreo de campo confirma la ejecución de las 50 granjas, así como la construcción de sus respectivos biodigestores. El equipo evaluador ha podido constatar la compra de ganado por parte de CORDES, así como la compra de alimentación para el mismo, vacunas, material auxiliar (mangueras, baldes de agua, etc.) necesarios para la producción animal.

La puesta en producción de las granjas junto con la creación de la Cooperativa de Transformación y Comercialización de carne y embutidos (ACOMADEGUA), unido a sus tres tiendas de venta en los municipios implicados constituye la fuente de verificación que ha permitido constatar la creación de los 57 empleos, siendo estos en un 95% ocupados por mujeres.

El análisis documental y las entrevistas muestran el trabajo de acompañamiento, formación y refuerzo tanto de las tres asociaciones de mujeres ADEMGUAPE (Asociación Municipal de Mujeres Las Guadalupanas. La Libertad), AMUDEP (Asociación Municipal de Mujeres Patricia Puertas. El Paisnal) y

ADCMA (Asociación Municipal de Mujeres Luchando por los Derechos de las Mujeres del Municipio de Aguilares) como de la cooperativa creada por éstas. Formaciones en las dimensiones abordadas por el proyecto, intercambios de experiencias, apoyo a la planificación anual, realización de planes operativos o seguimiento constituyen entre otras acciones, una serie de medidas que han permitido el refuerzo del tejido social y empresarial de los municipios donde se ha desarrollado el proyecto.

Son de señalar las dificultades identificadas durante las entrevistas que ha enfrentado el proyecto pese el grado de eficacia en términos cualitativos. Entendemos necesario listarlas a efectos facilitar el análisis:

- La convocatoria inicial presentó el reto de que las mujeres en estas zonas no estaban familiarizadas con el tema del empoderamiento, lo que representó una dificultad para muchas que no creyeron en el proyecto y decidieron no participar del mismo. Se dio el caso de algunas mujeres que manifestaron que las reuniones y capacitaciones eran algo político y que tenía que ver con mujeres “revolucionarias”.
- CORDES ha encontrado dificultades conseguir cerdos para todas las granjas, ya que existen temporadas donde son escasos por lo que eso frena el ciclo de producción tanto en las granjas como en la cooperativa.
- La planta de procesamiento no está utilizando en totalidad su capacidad instalada, ya que se procesan solamente dos cerdos a la semana por lo que no todas pueden verse beneficiadas con la compra de estos cerdos por parte de la cooperativa. Las demás beneficiarias deben buscar otros clientes.
- La principal razón que restringe el uso de la capacidad instalada de la planta de producción es que no se ha logrado encontrar una cantidad más grande de clientes a quien vender los productos, por lo que los canales de comercialización aún pueden verse fortalecidos.

VIABILIDAD

El análisis de la viabilidad lo realizamos desde cuatro miradas complementarias como son el enfoque económico, social, cultural y medioambiental.

En lo relativo a la “viabilidad económica”:

El estudio de costes de producción tanto de cerdo vivo en las granjas como de elaborados en la cooperativa arroja unos márgenes de brutos de ganancia muy ajustados y vulnerables ante cualquier alteración de los precios de mercado. Teniendo en cuenta que la actividad productiva es el engorde de lechones comprando razas con actitud cárnica y su alimento para poder explotar todo su potencial genético, estamos ante un modelo altamente dependiente del capital y con alto riesgo de endeudamiento dado los estrechos márgenes comerciales y la volatilidad de los precios de los cereales que componen la alimentación de los cerdos en el mercado internacional. Por otro lado, también es necesario indicar que en el contexto rural salvadoreño y de los tres municipios en particular, la creación de un ecosistema de emprendimiento requiere de tiempo y acompañamiento para reducir su vulnerabilidad y se puede considerar como exitoso contar con beneficios en los dos primeros años de actividad, teniendo en cuenta eso sí que no hay inversión inicial que amortizar porque ésta la asume el proyecto. Tampoco tenemos elementos consistentes para valorar si los costes de producción en el engorde (alimentación, vacunas, servicios veterinarios) y en la transformación (salarios, suministros) serán sostenidos por los precios de venta en el mercado de animales vivos y productos elaborados. Si a esto sumamos que El Salvador es importador neto de carne de cerdo de Estados Unidos y con costes de producción inferiores a los locales, la viabilidad económica de la iniciativa puede llegar a verse comprometida en el medio plazo.

En lo relativo a la “viabilidad social”:

Es el enfoque que atraviesa todo el proyecto y junto con el fortalecimiento de las tres asociaciones de mujeres, constituye uno de los objetivos de la presente iniciativa. En este sentido la puesta en producción de las granjas, la construcción de la cooperativa, las formaciones, etc. constituyen en su conjunto un proceso con importantes y favorables externalidades sociales. Las entrevistas a las beneficiarias han permitido contrastar el aumento de su autoestima o la generación de capacidades para fortalecer su autonomía. Las infraestructuras generadas y de cuya gestión se responsabilizan representantes de las tres asociaciones de mujeres, no solo suponen un capital material para la Cooperativa, sino un capital social que da continuidad a las dinámicas sociales y de empoderamiento de la mujer iniciadas por el proyecto. La vertebración de este pilar social y su refuerzo constituyen el pilar central de la viabilidad de la presente iniciativa objeto de evaluación.

Otro elemento a valorar es el elevado grado de participación en el proyecto, tanto de los actores implicados como de una de las tres municipalidades implicadas, así como de los concejos vecinales. El

arraigo social del proceso en el territorio, vertebrado a través de las dinámicas de participación, favorece el aprehendimiento del proyecto por parte de la comunidad y su viabilidad social.

Por último, apuntar que el constante flujo migratorio de las poblaciones rurales con economías desestructuradas a EEUU constituye una amenaza para el proyecto en tanto en cuanto lo descapitaliza socialmente.

En lo relativo a la “viabilidad medioambiental”

El enfoque medioambiental atraviesa también todo el proyecto dado el potencial contaminante de la producción de cerdos por los lixiviados líquidos con alta carga de materia orgánica que pueden degradar suelos y acuíferos. La construcción de biodigestores ha constituido una alternativa que viabiliza el proyecto en su parte productiva. La tecnología de estos biodigestores es accesible y se puede acceder a servicios de mantenimiento en el territorio en caso de necesidad por lo que no entraña riesgo para su viabilidad.

Por el contrario, hemos de apuntar que la utilización de razas de cerdo comerciales no adaptadas al territorio, con baja rusticidad, hace de los animales vulnerables a enfermedades cuando no se ofrecen las mejores condiciones de habitabilidad, sanidad y alimentación. La selección de estas razas constituye, a nuestro entender, una limitante a la viabilidad medioambiental por aumentar la huella de carbono y de agua respecto de otras razas menos productivas, pero con menos exigencias para su desarrollo productivo.

En lo relativo a la “viabilidad cultural”

La elección de la producción de cerdos como rubro sobre el que basar un proceso de generación de ingresos y de empoderamiento de la mujer rural resulta una solución adaptada a la cultura y los hábitos de consumo alimentario local. Según datos de FAO, El Salvador es importador neto de cerdo procedente de Estados Unidos y la demanda de carne de cerdo en el contexto centroamericano ha aumentado de 4,6 a 5,3 Kg/persona y año. Esta dinámica muestra una tendencia al alza, si bien el consumo en El Salvador se sitúa en una media baja respecto a sus países vecinos de 2,1 Kg/persona/año.

Las mujeres son el pilar del proyecto y en este sentido suponen la mayor fuente de viabilidad. Señalamos, no obstante, el contexto cultural con el que estas mujeres conviven y que amenaza constantemente las dinámicas sociales, como es el machismo, el patriarcado y la vulnerabilidad de la mujer en los contextos más desfavorecidos.

COHERENCIA¹

En lo relativo al “Diseño de la intervención”

CORDES en su calidad de contraparte local del proyecto dispone de un Plan Estratégico 2016-2020 que se vertebra en torno a 5 grandes lineamientos de los cuales 3 están relacionados directamente con el proyecto objeto de evaluación (1.- Programa Agropecuario; 2.- Programa de Desarrollo Empresarial; 3.- Programa de Fortalecimiento Institucional). El Plan Estratégico identifica además 3 ejes transversales como son los Derechos Humanos, la Equidad de Género y el Medio Ambiente y Adaptación al cambio climático. En este sentido podemos decir que el proyecto de “Fortalecimiento de capacidades colectivas (...)” encaja de manera coherente con el Plan Estratégico de CORDES.

Es necesario sumar a lo anterior el arraigo de CORDES en el territorio, en donde ha podido desarrollar otros proyectos a lo que el presente ha venido a complementar. A modo de ejemplo, se ha identificado la realización previa de proyectos de construcción de tanques de agua potable en los tres municipios. Estas infraestructuras han formado parte de los requisitos para poder participar del proyecto, con lo que se establece un proceso de desarrollo coherente que sobre la base proyectos que se complementan en el tiempo.

ECOSOL-PETJADES en su calidad de solicitante del proyecto dispone de un Plan Estratégico 2012-2015, periodo en el que se formuló e identificó el proyecto, cuyo enfoque y prioridades forma parte de la co-construcción del enfoque del proyecto evaluado. Entre ellos destacamos: 1.- Favorecer procesos de desarrollo económico sustentable que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, con relaciones de equidad, a la reducción de la pobreza y a la preservación de los recursos naturales; 2.- El Enfoque de desarrollo basado en derechos. La estrategia se basa en el apoyo al pleno ejercicio del Derecho al Desarrollo, del Derecho a un nivel de vida adecuado y medios de subsistencia, del Derecho al trabajo, del Derecho a la igualdad entre hombre y mujeres, del Derecho a un ambiente sano y del derecho a la participación.

Geográficamente, El Salvador es una prioridad estratégica para ECOSOL, quien cita textualmente en su Plan Estratégico: “ECOSOL, se compromete al acompañamiento de los siguientes procesos, implementados por CORDES, dentro de su Plan Estratégico:

- Dentro de los sistemas de producción especializada. Se trabajará en las cadenas de lácteos y cárnicos.

¹Al analizar la compatibilidad del proyecto con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad, se realizó un análisis de los diferentes programas que están presentes en los tres municipios beneficiados por el proyecto. Dicha información fue obtenida de los actores locales como los representantes de las alcaldías municipales, las mujeres beneficiadas y personal de CORDES, y del análisis de los documentos como los informes semestrales narrativos.

- Dentro de desarrollo local y ambiental, en acceso a servicios sociales básicos, ECOSOL apoyará el trabajo en la gestión integrada del recurso hídrico.”

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que ECOSOL-PETJDES elaboran sus planes estratégicos en colaboración con sus socios locales. Es decir que las estrategias sectoriales de ECOSOL se desarrollan en función de las planificaciones estratégicas de las contrapartes locales, en este caso, CORDES en El Salvador. Es por ello que, en el caso de El Salvador, y tal y como se expone con anterioridad, se trabaja específicamente en el ámbito de la producción de productos cárnicos, eje de trabajo fundamental de la contraparte local CORDES que, a su vez, elabora su propia planificación estratégica con la participación de las comunidades locales con las que trabaja.

La coherencia del diseño del proyecto en lo relativo a objetivos, actividades y resultados se sustenta de dos elementos formales. En primer lugar, y ya señalado, el conocimiento de CORDES del territorio y su arraigo social en el mismo, le permite generar un diagnóstico veraz de los problemas del territorio. En segundo lugar, la participación de las Asociaciones de Mujeres en el diseño del proyecto favorece la coherencia de la línea lógica problemas, objetivos, actividades y resultados. Analizada la documentación (línea de base, diagnóstico territorial) y realizadas las entrevistas podemos concluir que el diseño del proyecto es coherente y adaptado a las necesidades sociales y territoriales de los municipios donde se ejecuta.

Por último, en lo relativo al diseño, el proyecto se enmarca, y citamos literalmente del proyecto formulado para la Fundación La Caixa:

- A nivel nacional, con el Plan Quinquenal de Desarrollo (2010-2014) elaborado por el Gobierno de la República de El Salvador. En concreto se inserta en dos de los 10 principales objetivos del quinquenio: 1. Revertir la tendencia del aumento de la pobreza registrada en los últimos años, en especial para la población en condición de mayor vulnerabilidad, y sobre todo para las mujeres... 2. Ampliar la infraestructura económica y social, sobre todo en las zonas rurales; en este caso el proyecto busca beneficiar a hombres y mujeres de comunidades de zonas rurales, a través de la implementación de iniciativas económicas y el fortalecimiento organizativo.
- A nivel local el proyecto es complementario a los programas, planes estratégicos y políticas de los gobiernos locales de Aguilares, El Paísnal y San Pablo Tacachico, ya que cuentan con programas como: a) Desarrollo Humano b) Desarrollo económico; e) Desarrollo ambiental; f) Desarrollo de la mujer/género; g) Desarrollo económico, empresarial y productivo; h) Desarrollo ambiental, territorial y gestión de riesgo i) Desarrollo organizativo y participación ciudadana, entre otros que complementan el proyecto, ya que incluyen lo económico, productivo, social, género y ambiental, que son las dimensiones abordadas con el proyecto

En lo relativo al “Proceso de la intervención”.

El trabajo de campo confirma la complementariedad del proyecto evaluado con otras acciones desarrolladas localmente por entidades independientes de CORDES. En el municipio de San Pablo Tacachico existen otras organizaciones que velan por otros sectores, como Plan Internacional que brinda atención a la niñez, FUNDASAL (Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda mínima) que trabaja en la infraestructura para techos dignos y el Ministerio de Agricultura y Ganadería con su programa MAG/PRODEMOR que da apoyo a algunas comunidades seleccionadas con procesos productivos. Claramente, el proyecto vino a complementar el trabajo que se está llevando a cabo en este municipio.

De igual forma en el municipio de Aguilares MAG/PRODEMOR brinda capacidades productivas en la generación de piscinas de Tilapias, este es un proyecto enfocado a beneficiar también a las mujeres. Ambos proyectos, si bien benefician al mismo colectivo, les genera mayores oportunidades, ya que el proyecto de Tilapias beneficiaba a las comunidades que estaban previamente organizadas como ADECEMA.

En el caso del municipio de El Paísnal, existen diferentes organizaciones trabajando en el territorio que se identifican con el trabajo comunitario. Es importante destacar que el tejido social como las ADESCOS y AMUDEP han sido fruto de las sinergias y coordinaciones de los diferentes actores que trabajan en el municipio. El Paísnal cuenta también con un plan estratégico participativo que vence en 2019 y la estrategia de este programa que viene enfocada en ampliar la cobertura poblacional en grupos de interés, algo en lo que se ha coincidido con CORDES para fortalecer a mujeres, niños/as, jóvenes, etc. Sobre todo, es importante el compromiso de la forma tripartita que asume CORDES con la Alcaldía, los recursos públicos y la comunidad en la implementación del proyecto.

Por otra parte, es importante recalcar que el análisis documental y el trabajo de campo revelan que en el marco presupuestario previsto no se reportan inconsistencias ni desviaciones. ECOSOL-PETJADES tiene la obligación de elaborar informes semestrales dirigidos al financiador, en este caso, La Caixa, para justificar los gastos del proyecto. ECOSOL-PETJADES, además, llevan a cabo informes trimestralmente internos de modo que les permita hacer seguimiento de manera continuada de los gastos asociados a la ejecución del proyecto, así como otros aspectos de interés para el socio local como el tipo de proveedores. En este sentido, ECOSOL-PETJADES identifican puntualmente desvíos presupuestarios en relación a los gastos de personal, de modo que, durante las últimas fases del proyecto (los últimos 4 o 6 meses), la disponibilidad presupuestaria dirigida a personal era algo más limitada, no afectando este dato al avance del proyecto debido a que las funciones de la persona técnica a la que se le asigna el proyecto tenía, durante esta última fase de trabajo, funciones dirigidas al seguimiento del proyecto, labores que requieren menos carga de trabajo.

APROPIACIÓN²

En lo relativo al “Proceso de la intervención”:

En las encuestas a las beneficiadas directas con las granjas de cerdo, se les preguntó acerca del grado de participación de las diferentes instituciones en la gestión, ejecución, financiamiento y seguimiento del proyecto, a lo que ellas contestaron en una escala de alto, medio y bajo de la siguiente manera (ver tabla abajo):

| INSTITUCIONES | | % |
|--------------------------|-------|--------|
| CORDES | Bajo | 0.0% |
| | Medio | 10.0% |
| | Alto | 90.0% |
| Unidades de salud | Bajo | 26.7% |
| | Medio | 46.7% |
| | Alto | 26.7% |
| Alcaldía de su municipio | Bajo | 63.3% |
| | Medio | 23.3% |
| | Alto | 13.3% |
| ADESCO | Bajo | 0.0% |
| | Medio | 100.0% |
| | Alto | 0.0% |
| Comité de mujeres | Bajo | 0.0% |
| | Medio | 0.0% |
| | Alto | 100.0% |

Ilustración 6.- Opinión sobre la participación de diferentes instituciones en el proyecto. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la intervención de CORDES en la gestión del proyecto y tras consultarle al grupo de mujeres que formaron parte del grupo focal sobre si la intervención de CORDES fue importante, todas consideraron su participación como un elemento clave en el desarrollo del mismo. Las buenas relaciones que CORDES mantuvo con las diferentes organizaciones involucradas garantizaron la coordinación con todas ellas (Alcaldías de El Paisnal, Aguilares, San Pablo Tacachico; INSAFOCOOP; el Ministerio de

² Valorar hasta qué punto las instituciones de los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes.

Agricultura y Ganadería; las asociaciones de mujeres ADECEMA, AMUDEP, ADECUAPE; las 2 Unidades de Salud de El Paisnal y San Pablo de Tacachico y el Ministerio de Medio Ambiente).

Por su lado, tal y como se detalla en la siguiente tabla, según los datos inferidos del trabajo de campo y el análisis documental, éstas han sido las contribuciones de los diversos actores involucrados en el proyecto:

| ORGANIZACIONES | TIPO DE APOYO |
|--|---|
| 1. Las alcaldías municipales | Brindando las cartas de apoyo para la ejecución del proyecto. Participando en la socialización del proyecto. |
| 2. INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo) | Brindando los talleres para la formación de la cooperativa. Brindando las credenciales para la cooperativa ACOMADEGUA |
| 3. MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) | Dando oportunidad de participar en el mercado del MAG que realizan los días jueves, donde se puede comercializar los productos elaborados a partir de la carne del cerdo. |
| 4. Asociaciones de mujeres ADECEMA, AMUDEP, ADECUAPE | Proponiendo a las mujeres que serían beneficiadas por el proyecto y acompañamiento durante toda la fase de ejecución |
| 5. Unidad de salud | Dando el aval para el funcionamiento de los Biodigestores. Identificando si las familias nominadas para el beneficio de las granjas podían albergarlas. |
| 6. Ministerio del Medio Ambiente | Permiso medioambiental de la planta procesadora de embutidos. |

Ilustración 7.- Organizaciones que participaron en la ejecución del proyecto. Fuente: Elaboración propia

Al consultar a las alcaldías sobre el grado de compromiso que posee con las intervenciones del proyecto, las respuestas fueron diversas ya que, para el caso de la Alcaldía de San Pablo Tacachico, el cambio de gobierno y la falta de madurez política han influido de manera negativa en su participación, haciendo que su participación en los proyectos de CORDES disminuyera. Por otro lado, la alcaldía de El Paisnal se ve mucho más comprometida con las intervenciones, ya que existió una comunicación y coordinación muy estrecha entre CORDES, el alcalde y el Concejo, lo que permitió que se diera un acompañamiento en las comunidades tanto en la construcción de los comités de mujeres como en el seguimiento de los mismos. Sin embargo, ni la alcaldía de Aguilares ni la de San Pablo de Tacachico, han aportado nada más allá de la firma de la carta de apoyo ni han impedido la ejecución del mismo. Otro actor importante para la realización del proyecto fueron las Unidades de Salud del municipio de El Paisnal, quien coordinó los permisos y registros requeridos para el funcionamiento de las granjas de cerdo y la autorización de los biodigestores y de San Pablo de Tacachico.

Al consultar a las mujeres sobre el grado de compromiso que ellas tienen sobre las intervenciones del proyecto, éstas identificaron una dificultad a la hora de involucrar a más mujeres en el proyecto debido a

que no daba retribuciones en el corto plazo debido a todo el proceso por el que debían pasar (capacitaciones, adaptación de los terrenos para su nuevo uso, instalación de los biodigestores, etc.). Sin embargo, las mujeres entrevistadas que finalmente fueron beneficiarias del proyecto, se encuentran a día de hoy muy comprometidas con el proyecto, ya que es su actual fuente de ingresos.

Por su parte, ECOSOL lleva a cabo viajes anuales a El Salvador con objeto de hacer seguimiento de los avances del proyecto, llevando a cabo reuniones no solo con su contraparte local y beneficiarias sino también con los titulares de obligaciones. Dichos viajes se hacen coincidir con el periodo de entrega de los informes de seguimiento anuales de modo que éstos se elaboran de manera conjunta entre CORDES y ECOSOL-PETJADES, trasladándoles las segundas a la contraparte en terreno la relevancia de dicha fase de trabajo dirigida a la evaluación parcial del proyecto.

En cuanto a ECOSOL, el proyecto ha permitido fortalecer las relaciones institucionales con La Caixa gracias a la participación de directivos de dicha entidad durante dos veranos en un programa de voluntariado en compañía del personal de ECOSOL-PETJADES. Gracias a la participación de dichas personas en el proyecto, además de aportar sus conocimientos hacia las comunidades en materia de finanzas, ECOSOL considera haber fortalecido sus capacidades ya que dichos aprendizajes también son aplicables a otros proyectos cooperativos ejecutados en otros países de actuación y para la propia ejecución y seguimiento de proyectos de ECOSOL.

En lo relativo a los “Resultados de la intervención”

Es importante determinar los impactos que ha tenido el proyecto sobre el fortalecimiento de organizaciones comunitarias. Es por ello que se consultó a las mujeres beneficiarias con las granjas, si ellas han fortalecido su participación en su asociación, en la cooperativa o en espacios de concertación municipal como resultado de este proyecto. En cuanto al fortalecimiento de su participación en espacios de tomas de decisiones en las asociaciones a las que pertenecen todas ellas afirmaron haber fortalecido su participación de manera contundente. Sin embargo, niegan haber participado en espacios de coordinación y concertación municipal.

En cuanto a la apropiación de los procesos por los distintos titulares se puede decir que la alcaldía de El Paisnal siente que este proyecto va totalmente encaminado hacia el compromiso de la alcaldía con las comunidades, sin embargo, no se infiere de sus declaraciones que se esté elaborando ninguna estrategia de apropiación del proyecto por parte de la misma. Por otro lado, de la baja implicación de las alcaldías de Alguilares y San Pablo de Tacacchico, se infiere que estos municipios no se han apropiado del proyecto. En cuanto a la apropiación por parte de los Ministerios de Agricultura y Ganadería y el Ministerio de Medio Ambiente, se constata que el interés por acompañar este proceso va dirigido, en cierta medida, a extraer lecciones aprendidas para su futura integración en planes de desarrollo impulsados desde el Estado. ECOSOL-PETJADES reconoce un grado de apropiación por parte de las beneficiarias del proyecto muy elevado, ya no solo en relación a este proyecto en concreto, sino a lo largo

de todo el proceso llevado a cabo con ellas desde el año 2005, cuando se iniciaron los primeros contactos con CORDES. Su participación en este proyecto ha permitido su empoderamiento en la toma de decisiones al interior de sus familias, en las asociaciones de mujeres y en el ámbito político, destacándose la propuesta de candidatura a la alcaldía de una de las mujeres pertenecientes a una de las asociaciones de mujeres con las que se trabaja.

IMPACTO³

En lo relativo al “Proceso de la intervención”:

El informe final elaborado para La Caixa a fecha de mayo 2018 revela no había existido ningún conflicto reseñable. Durante la fase de trabajo de campo del presente informe, el 16% de las mujeres encuestadas afirmaron haber sufrido conflictos. En primer lugar, en relación a enfermedades sufridas por los cerdos solucionado con la compra de medicinas. En segundo lugar, en relación a que los biodigestores que en ocasiones se obstruían impidiendo la producción de gas, solucionado entre las propias mujeres beneficiarias. El tercero de ellos, en relación a las molestias causadas a algunos vecinos provocadas por la crianza de cerdo o el mal olor. Para darle solución se planteó la implementación de acciones de limpieza o trasladando la vivienda para no molestar a los vecinos. En cuarto lugar, actualmente sufren dificultades en la comercialización de la carne, ya que producen más carne que la que se demanda. A fecha de hoy no han conseguido darle respuesta a dicho problema lo que resulta primordial en la sostenibilidad del proyecto.

En cuanto a las relaciones entre ECOSOL-PETJADES y CORDES, ambas partes niegan la existencia de ningún conflicto entre ambas. De hecho, se destaca el grado de participación e implicación por parte de ECOSOL-PETJADES en el diseño y proceso de ejecución del proyecto. Se destaca, por otro lado, el grado de implicación del personal de CORDES en el diseño y ejecución del proyecto.

Para la elaboración del presente informe, se ha hecho uso de los informes de seguimiento intermedios y del informe final presentados a La Caixa en mayo de 2018, el cuadro de mandos, así como los resultados del propio trabajo de campo llevado a cabo por el mismo equipo evaluador. En este sentido, se puede afirmar que se ha dispuesto de información suficiente para valorar la consecución de los resultados.

De acuerdo con la información del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador (MAG), que constata el lento desarrollo de las granjas porcinas construidas por el Estado en el departamento de Morazán (CEDAF-Morazán) en el 2016, se puede inferir que, en caso de que se hubiera producido la intervención con la exclusiva participación del Estado, el avance del proyecto se hubiera llevado a cabo de forma más lenta.

En lo relativo a los” Resultados de la intervención”:

El objetivo general del proyecto pretende contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural de tres municipios de El Salvador (El Paisnal, Aguilares y San Pablo Tacachico) potenciando capacidades

³ Identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos, centrándose en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación

organizativas, productivas y empresariales mediante el uso eficiente de los recursos disponibles en las comunidades. Más específicamente, trata de mejorar las capacidades colectivas de generación de ingresos de 488 mujeres y 16 asociaciones a través del fortalecimiento de una empresa de producción y comercialización de carne y embutidos con enfoque de género y medioambiente; así como fortalecer su derecho a la participación, a través de su participación en procesos de capacitación y espacios de coordinación y concertación municipal para su incidencia en la toma de decisiones. Para la consecución de dichos resultados se programó la ejecución de una serie de actividades detallando, a continuación, el grado de consecución de las mismas de modo que nos permita constatar el cumplimiento del objetivo general propuesto.

Tras el análisis documental se puede determinar que se creó la asociación cooperativa de producción y comercialización de carne y embutidos, llevándose a cabo todas las acciones inicialmente previstas en el proyecto. Sin embargo, existen diversos factores económicos y medioambientales que dificultan poder afirmar la sostenibilidad de la acción. Tal y como se ha detallado con anterioridad (apartado viabilidad), los márgenes de beneficios parecen ser de carácter muy limitado por lo que no se puede constatar la sostenibilidad económica del proyecto. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, no existen datos que permitan constatar que la creación de la asociación cooperativa se haya llevado a cabo desde premisas que protejan el medio ambiente.

Por otro lado, el análisis documental nos permite constatar que se han establecido 50 granjas de producción de cerdo con 50 mujeres, llevándose a cabo todas las acciones previstas para la consecución de dicha acción. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, las mujeres encuestadas y participantes en los grupos focales afirman haber reducido el consumo de leña en un 50% en relación al periodo anterior a la implantación del proyecto gracias a la implementación del biogás y una reutilización del agua que se utiliza para las porquerizas. Por otro lado, se evidencia las puntuales fugas de gas que se producen que pueden afectar tanto a la salud como al medio ambiente. En este sentido, los datos aportados no fundamentan el carácter sostenible de las empresas.

En tercer lugar, el análisis documental permite constatar el establecimiento de un sistema de transformación y comercialización de carne y embutidos de cerdo, llevándose a cabo todas las acciones previstas para la concesión de dicha actividad.

Tras el análisis documental se puede constatar el desarrollo del programa de formación a 11 hombres y 167 mujeres en temas de porcino, gestión empresarial, desarrollo local, cooperativismo, medio ambiente, biodigestores, género, buenas prácticas de manufactura, seguridad y salud ocupacional, combate de incendios, primeros auxilios y trabajo en equipo, llevándose a cabo todas aquellas acciones asociadas a la ejecución de la actividad. Además, existe una valoración muy positiva de dichas formaciones por parte de las mujeres asistentes, contando todos los talleres formativos de altos índices de asistencia. Sin embargo, tras analizar el contenido de dichas formaciones, se detecta un limitado contenido de dichos talleres formativos.

En cuanto a la formulación de planificaciones anuales de una asociación cooperativa y tres asociaciones de mujeres, se confirma dicho dato a la finalización del proyecto, completándose todas las acciones previstas. En relación a las acciones previstas por ADEMGUAPE, el 100% de éstas han sido ejecutadas, pero no se contó con la participación de la totalidad de la junta directiva en las reuniones programadas. En cuanto a ADCMA, el 100% de las acciones previstas fueron ejecutadas, pero no se obtuvo una participación total de las socias durante las reuniones programadas. En el caso de AMUDEP, a pesar de constar la ejecución del 100% de las acciones programadas, la evaluación realizada tras la finalización de esta actividad resalta la falta de presupuesto que afecta en el adecuado desarrollo de las acciones previstas.

En cuanto a la actividad relativa a la participación de las mujeres en espacios de concertación y coordinación de los municipios de El Paisnal, Aguilares y San Pablo de Tacachico, el análisis documental no permite confirmar la participación de las mujeres pertenecientes a las asociaciones de mujeres y cooperativa. A pesar de los altos índices de satisfacción por parte de las mujeres en su participación en la toma de decisiones dentro de las asociaciones de mujeres y la cooperativa, éstas también afirman no haber participado en espacios de concertación municipal. Es por ello que, en este sentido, no se puede confirmar la consecución del objetivo que persigue la puesta en marcha de esta actividad.

Las beneficiarias afirman que la mayoría de los esfuerzos realizados durante la fase de ejecución del proyecto han ido dirigidos al empoderamiento y desarrollo de los proyectos profesionales de las mujeres. Es por ello que se puede afirmar que se han asignado equitativamente los beneficios alcanzados entre hombres y mujeres.

Al preguntarles sobre los niveles de participación en la toma de decisiones al interior de su hogar a partir de la ejecución del proyecto, las mujeres consideran disponer de un nivel de participación alto, tomando dichas decisiones de manera conjunta. Sin embargo, las encuestas pasadas a las mujeres beneficiarias del proyecto demuestran que en un 60%, poco más de la mitad, consideran reducidas las diferencias de oportunidades entre hombre y mujeres tras la ejecución del proyecto.

En cuanto a los impactos no previstos sobre el medio ambiente, se destacan las puntuales fugas de gas que además de afectar al medio ambiente también pueden ser perjudiciales para la salud, así como molestar a los vecinos. Por otro lado, destacan la reducción en el consumo de leña y la tala de árboles, y la posibilidad de reutilizar el agua para el riego de árboles o hortalizas, así como la instalación de cocinas de biogás en algunas de las viviendas de mujeres que anteriormente no tenían.

PARTICIPACIÓN⁴

En lo relativo al “Diseño de la Intervención”:

En cuanto a la participación de los titulares de derechos en el diseño del proyecto, de la entrevista con la técnica de CORDES se constata que la única participación de las beneficiarias directas del proyecto se dio durante la fase de elaboración del diagnóstico o Línea de Base.

En cuanto a la participación de los titulares de obligaciones, se evidencia una participación divergente según la alcaldía. En el caso de El Paisnal, la persona entrevistada confirma el acompañamiento de los técnicos de la alcaldía en el diseño de la intervención desde el inicio. Sin embargo, no existe información suficiente para confirmar la participación por parte de los/as técnicos/as de la alcaldía durante la fase de diseño del proyecto, evidenciándose más dicha participación a partir de la fase de ejecución del proyecto. En el caso de la alcaldía de San Pablo de Tacachico, la persona entrevistada afirma claramente no haber participado en la fase de diseño del proyecto. En cuanto a la participación de Aguilares, la persona entrevistada afirma desconocer la participación de su alcaldía en dicha fase. En definitiva, no se puede afirmar que ninguna de las tres alcaldías haya tenido una participación muy activa en la fase de diseño del proyecto. Sin embargo, esta baja participación por su parte puede deberse a que el tipo de colaboración promovida por parte de CORDES con éstas fue de tipo informativa, limitándose a socializar con ellas la existencia del proyecto en fase de diseño para la posterior firma de una carta de apoyo que, en el caso de Aguilares y San Pablo de Tacachico, fue la única acción conjunta llevada a cabo con CORDES en relación al proyecto hasta su finalización.

En el caso de los titulares de responsabilidades, a partir de la entrevista con el subgerente de CORDES región 4 se constata la participación de todo el personal de la contraparte local tanto en la elaboración de la Línea de Base del proyecto como en el diseño del mismo. Por otro lado, se constata el acompañamiento de ECOSOL-PETJADES durante todo el proceso de diseño, formulación, ejecución y evaluación (auditoría), manteniendo una comunicación directa y fluida lo que permitió concluir la ejecución del proyecto. ECOSOL-PETJADES fue clave en la disponibilidad de fondos para la ejecución del proyecto planteado por CORDES, haciendo éstas aportes a la formulación vía electrónica. Durante la ejecución se mantuvo la comunicación de manera permanente informándose mutuamente de los avances del proyecto, a través de los informes y respondiendo a las inquietudes de ECOSOL-PETJADES respecto al mismo. La selección, tanto del equipo evaluador externo como de la auditoría se llevó a cabo de manera conjunta y consensuada. Además, tal y como se detalla en apartados anteriores, ECOSOL integra las planificaciones estratégicas de sus contrapartes en sus propias estrategias sectoriales, llevándose a cabo desde un trabajo conjunto.

⁴ Determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

En cuanto a la transparencia presupuestaria con la contraparte local desde el inicio del proyecto, a partir de la entrevista con el subgerente de CORDES se confirma que dicha organización es concedora del presupuesto disponible para la ejecución del proyecto desde el inicio del mismo. De hecho, éste afirma que el presupuesto inicial partió de una propuesta de la propia CORDES que se traslada, discute y ajusta con ECOSOL-PETJADES, depurándolo de manera conjunta. El seguimiento presupuestario de CORDES-ECOSOL-PETJADES se realiza a través de los informes de seguimiento y una auditoría interna. Además, ECOSOL-PETJADES es transparente en relación a sus cuentas internas, haciendo entrega de las auditorías administrativas de la organización de modo que la contraparte es concedora de todos los gastos de su socio local.

En cuanto a si se tuvo en cuenta la participación de otros actores en la formulación del proyecto, habría que destacar la participación de las Unidades de Salud, concretamente la de El Paisnal y la de San Pablo de Tacachico. La técnica de CORDES afirma que la participación de éstas fue determinante desde la fase de diseño ya que éstas deben dar su visto bueno en relación a la puesta en marcha de los biodigestores. La propia persona representante de la Unidad de Salud de El Paisnal añade que su participación durante la fase de diseño del proyecto se centró en garantizar el cumplimiento de la normativa y la adaptación del mismo a las necesidades y requerimientos de las familias involucradas.

En lo relativo al “Proceso de la intervención”:

Como se ha avanzado anteriormente, en cuanto a la participación de las instituciones locales en la gestión, ejecución, financiamiento y seguimiento de la intervención, de la entrevista con los técnicos de CORDES se infiere que la participación de las alcaldías se centra a dar apoyo institucional a las acciones que desde el proyecto se quieran llevar a cabo. La representante de la alcaldía de El Paisnal añade que, en su caso, participaron de forma directa en el desarrollo del proyecto y de forma indirecta en el seguimiento, sensibilización y acompañamiento administrativo del mismo. Por otro lado, tanto el representante de la alcaldía de San Pablo de Tacachico como la de Aguilares afirman que su participación en la ejecución del proyecto ha sido nula. Por otro lado, se puede afirmar que ha habido una participación constante de la Unidad de Salud de El Paisnal durante la ejecución del proyecto haciendo seguimiento del estado de las familias, llevando a cabo un acompañamiento técnico y garantizando que se cumplen las normas de salubridad en las granjas. Por otro lado, también se contó con la participación del Ministerio de Medio ambiente en la elaboración del permiso ambiental de la planta en la que se procesan los embutidos, así como con el Ministerio de Agricultura.

A pesar de tener identificadas la existencia de algunas entidades gestoras o donantes en el ámbito de trabajo, no se han establecido mecanismos de coordinación con ellas debido a la ausencia de alineación de sus planes estratégicos con los propios de la contraparte local. Sin embargo, sí se destaca el trabajo conjunto con organizaciones locales como, por ejemplo, con ACUDE (cooperativa de ahorro y crédito) con la que se han establecido convenios de colaboración para la generación de ingresos de las mujeres apoyándolas económicamente en la compra de cerdos.

Por otro lado, no se constata la exclusión de personas posibles beneficiarias del proyecto por cuestiones de ideología. Para acceder a la participación en este proyecto las mujeres debían cumplir una serie de requisitos (ver tabla siguiente).

| REQUISITOS PARA SER BENEFICIADA CON GRANJA DE CERDO |
|---|
| Que sea mujer |
| El lugar donde se establezca la porqueriza no cause incomodidad a otras viviendas o familias |
| Contrapartida es comprar la cocina para la utilización de BIOGAS |
| Mano de obra no cualificada |
| Tiene que pertenecer a las comunidades donde se tiene trabajo |
| Abundante agua |
| El espacio suficiente y adecuado para la implementación de la granja y el BIODIGESTOR (Granja arriba del nivel de carga del BIODIGESTOR y el BIODIGESTOR abajo del nivel de colocación de cocina) |
| Dispuesta a ser socia de la cooperativa |
| Tener terreno propio y libre de gravámenes (que no esté empeñada con nadie) |
| Que no tenga ningún tipo de iniciativa fracasada |

Ilustración 8.- Requisitos para beneficiarias de las granjas de cerdos. Fuente: Informe seguimiento CORDES

El proceso de selección se llevó a cabo a través de CORDES y de las asociaciones de mujeres, quienes evidenciaron el cumplimiento de los requisitos para aquellas mujeres que fueron finalmente beneficiarias del proyecto. Sin embargo, las mujeres que participaron en el grupo focal afirman que las fundadoras de la cooperativa trajeron de la mano a otras posibles beneficiarias conocidas ya que se estableció que únicamente era posible contactar con mujeres de confianza. Este hecho en cierto sentido pudo haber condicionado el acceso de otras mujeres interesadas en participar en el proyecto que, aun cumpliendo los requisitos, no pudieron acceder por no ser del círculo de confianza, suponiendo éste un ejercicio de poder.

En lo relativo al “Enfoque Basado en Derechos Humanos”:

En cuanto a la rendición de cuentas ejercida por las entidades ECOSOL y PETJADES, se recibe una muy buena valoración por parte de CORDES, destacando que el proyecto fue diseñado de manera conjunta entre ECOSOL-PETJADES y CORDES, disponiendo mutuamente de todos los detalles presupuestarios y enviando a CORDES todos los documentos necesarios para la elaboración de la justificación económica

del proyecto. Por otro lado, y tal y como se ha expresado con anterioridad, ECOSOL-PETJADES son totalmente transparentes con sus cuentas, haciéndoles llegar a su contraparte local las auditorías financieras que justifican todos los gastos de la organización. Se destaca la comunicación fluida entre las entidades titulares de responsabilidades por medio electrónico y a través de sus visitas de seguimiento.

Se manifiesta que la toma de decisiones relativas al proyecto se lleva a cabo de manera conjunta y consensuada, pero sin menoscabar las responsabilidades concretas de ECOSOL-PETJADES en la aprobación de los informes que CORDES elabora durante la ejecución del proyecto, disponiendo éstas de la última palabra en la transferencia de fondos.

CONCLUSIONES

Tras un primer análisis de las acciones realizadas y resultados alcanzados, a continuación, se presentan las primeras conclusiones extraídas de dicho proceso, desglosadas por criterios de análisis:

PERTINENCIA

La línea de base realizada previa al diseño del proyecto proveyó de información determinante para su elaboración, ya que éste permitió identificar elementos relacionados a las futuras beneficiarias que de otra manera hubiera sido imposible conocer. Identificamos como factores positivos y determinantes el arraigo de CORDES, así como el carácter participativo del proceso de identificación y diagnóstico.

Los objetivos del proyecto objeto de evaluación responden al diagnóstico realizado, ya que se identificó a un colectivo vulnerable, las mujeres, y los objetivos se plantearon en función de ellas. Se plantearon objetivos alcanzables y acciones adaptadas al contexto cultural, promoviendo un proceso de desarrollo local y territorial con externalidades múltiples más allá de la generación de ingresos como el empoderamiento de las mujeres beneficiarias, y el refuerzo de sus asociaciones, entre otros.

No identificamos sesgo en la selección de las beneficiarias del proyecto, quienes fueron seleccionadas siguiendo el proceso y los criterios definidos en el diseño del proyecto y con la participación de las tres asociaciones de mujeres participantes. Por otro lado, los criterios de selección dejan fuera del proceso a las capas más vulnerables de la población, propietarias informales de la tierra (desplazadas, poblaciones originarias) por no ofrecer la seguridad jurídica que este tipo de proyectos requiere. Consultadas las partes, concluimos que este criterio es una obligación y no una opción de CORDES y ECOSOL.

EFICIENCIA

En cuanto al establecimiento de las granjas de cerdo, las capacitaciones, la formación de ACOMADEGUA y la generación de empleos, las mujeres consideran que se han utilizado adecuadamente los recursos para lograr los objetivos.

Sin embargo, en lo relativo a los espacios de concertación municipal, manifiestan no haber tenido participación sino solamente como miembros de la asociación. Es por ello que entendemos se debería considerar para futuras intervenciones la garantía de la participación de estas mujeres en los espacios de decisión de sus municipios.

La gestión de los proveedores ha sido en algunas ocasiones un factor de estancamiento para el proyecto. En el inicio, con la construcción de las granjas que se vio retrasada por la falta de materiales y en la actualidad por la dificultad en encontrar proveedores de cerdos pequeños para las granjas, lo que retrasa el ciclo de seguimiento del proyecto ya que las mujeres se ven imposibilitadas para continuar criando a los cerdos.

La mayoría de mujeres manifiesta que sus ingresos familiares han mejorado como resultado del proyecto, además de que sus granjas son sostenibles y ellas son capaces de aplicar sus conocimientos técnicos y además de ser fuente de empleo para los demás miembros de su familia.

Las capacidades de asociación de las mujeres se han visto fortalecidas con la participación activa en las asociaciones de mujeres y en la cooperativa. Esta es una forma eficiente de garantizar el compromiso y la participación de las beneficiarias en el proyecto, además de empoderarse y hacerlas sentir capaces de tomar decisiones.

Se ha logrado el diseño e inscripción de la marca “La Marquesa” sin embargo, la mayoría de los clientes no la conoce. Los esfuerzos de la cooperativa se ven enfocados en la producción y comercialización de los productos, sin embargo, hace falta realizar esfuerzos en función de promocionar la marca.

EFICACIA

En lo relativo al proceso de ejecución podemos afirmar que CORDES ha sido capaz de generar una dinámica de acompañamiento y asistencia a las beneficiarias del proyecto que constituye un factor fundamental en la consecución de los objetivos, como se demuestra a través de los indicadores analizados y del grado de satisfacción de las personas entrevistadas y/o encuestadas. Este rol tan central nos obliga a cuestionarnos la viabilidad del proyecto en ausencia de CORDES, pero esta cuestión se aborda más adelante.

En lo relativo a los resultados cuantitativos, el grado medio de cumplimiento de los indicadores analizados es del 100%. Se ha beneficiado directamente a 488 personas a través de la presente iniciativa (100% de los previstos), se han construido 50 granjas de cerdos y están operativas (100% de las previstas), se han creado 57 empleos (100% de los previstos) y se ha reforzado a tres asociaciones de mujeres y a la cooperativa de elaboración y comercialización creadas por las mismas (100% de lo previsto). Sin embargo, el alcance global que podemos cualificar de notable, no puede ser considerado completamente satisfactorio debido fundamentalmente a la escasa participación de dos municipios en lo que se ha desarrollado el proyecto. Igualmente, la planta de procesado no está trabajando con toda su capacidad instalada pues solamente se procesan dos cerdos a la semana. Esto se debe principalmente a la dificultad para encontrar nuevos clientes, ya que no hay suficientes como para producir más derivados del cerdo. El modelo de negocio se ve estancado en el paso de la producción a la venta, por lo que los canales de distribución y puntos de venta actuales no son suficientes.

VIABILIDAD

Analizada la viabilidad desde cuatro perspectivas (económica, social, medioambiental y cultural) destacamos el valor social del presente proyecto, que identificamos como estratégico, para la viabilidad futura del proyecto. En un contexto económico estructuralmente empobrecido y con un entorno cultural desfavorable para la emancipación de la mujer, el proyecto construye su viabilidad sobre la fortaleza y dinamismo de las tres asociaciones de mujeres beneficiarias de la presente iniciativa. Las entrevistas realizadas y la información analizada nos permiten constatar el elevado grado de empoderamiento y compromiso de las mujeres con ellas mismas (autoestima), con sus asociaciones y con el territorio donde se ubican.

Es de destacar los riesgos que implica la producción de cerdo en un contexto de libre mercado en el que la producción local debe convivir con productos similares procedentes de Estados Unidos y a precios más bajos. A esto se unen los estrechos márgenes de beneficio y la débil estrategia de comercialización, lo que dificulta la viabilidad económica de la inversión productiva.

Por último, el proyecto ha considerado todas las medidas correctoras necesarias para reducir el impacto ambiental del proyecto en su parte productiva, asegurando su viabilidad ambiental, si bien el equipo evaluador no ha podido valorar con la rigurosidad necesaria si el impacto de los biodigestores sobre la reducción real de consumo de leña en las familias beneficiarias es o no significativo en términos medioambientales.

COHERENCIA

El análisis de la coherencia revela un actor clave en lo relativo a este criterio: CORDES. La contraparte responsable de la ejecución del proyecto tiene más de 20 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo y un arraigo territorial y social muy fuerte en los tres municipios donde se ha ejecutado la intervención. A esto se suma la complementariedad de proyectos que tanto CORDES como otras entidades aportan al territorio, donde el proyecto evaluado encaja como la pieza de un puzle que se construye de manera descentralizada y en el marco de estrategias nacionales y locales. Además, dado el alineamiento de las estrategias sectoriales de ECOSOL-PETJADES con los planes estratégicos desarrollados por sus contrapartes locales, también se corrobora la coherencia entre las prioridades estratégicas del socio local con su contraparte en terreno.

La coherencia del diseño del proyecto en lo relativo a objetivos, actividades y resultados se sustenta de dos elementos formales. Analizada la documentación (línea de base, diagnóstico territorial) y realizadas las entrevistas podemos concluir que el diseño del proyecto es coherente y adaptado a las necesidades sociales y territoriales de los municipios donde se ejecuta.

La compatibilidad del proyecto con otras estrategias, programas o prioridades tanto a nivel nacional como local, así como los proyectos que ejecuta actualmente el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en los 3 municipios donde se ejecutó el proyecto, viene a reforzarla coherencia de la iniciativa.

El análisis y el trabajo de campo no revelan inconsistencias ni desviaciones presupuestarias.

APROPIACIÓN

Se considera clave, por parte de los diferentes actores intervinientes en el proyecto, la labor de gestión y coordinación asumida por el equipo CORDES, garantizando su trabajo el correcto funcionamiento del proyecto y la ejecución de las diferentes acciones que han favorecido, de manera general, la consecución de los objetivos del proyecto objeto de evaluación.

Por otro lado, las tres alcaldías han favorecido la ejecución del proyecto firmando las cartas de apoyo facilitadas por CORDES. Más particularmente, la alcaldía de El Paisnal puso a disposición del proyecto al personal técnico facilitando información y acompañamiento en diversas fases del mismo. En cuanto a la contribución por parte de San Pablo de Tacachico y Aguilares, la participación en la ejecución del proyecto fue nula.

El MAG puso a disposición del proyecto algunos espacios municipales para la comercialización de los productos. Mientras que el Ministerio de Medioambiente dio elaboró los permisos necesarios para la puesta en marcha de la planta procesadora de embutidos.

En cuanto a la participación de las asociaciones de mujeres, ésta fue determinante durante la fase de selección de beneficiarias del proyecto, realizando labores de acompañamiento durante fase de ejecución del proyecto.

Se destaca también la participación de dos unidades de Salud (la de El Paisnal y la de San Pablo de Tacachico) acompañando en la implementación de los biodigestores. En cuanto a la participación de INSAFOCOOP, su participación fue clave en la constitución legal de la cooperativo, dando acompañamiento a través de su servicio jurídico, así como en la muestra en marcha de los talleres formativos de la cooperativa.

El compromiso de ECOSOL-PETJADES se con su participación total tanto en fase de diseño como en fase de ejecución del proyecto, llevando a cabo visitas anuales para el seguimiento del mismo y fortalecimiento de las relaciones con la contraparte local y las beneficiarias.

Las mujeres declaran que, a pesar de la inversión realizada en cuanto a tiempo, se encuentran muy satisfechas con el resultado del proyecto ya que, a día de hoy, cuentan con una fuente de ingresos y han fortalecido su capacidad de asociación y de toma de decisiones dentro de las asociaciones.

Las mujeres beneficiarias del proyecto consideran, en su mayoría, haber fortalecido sus capacidades de participación comunitaria en el interior de sus asociaciones. Sin embargo, resalta la total ausencia de participación por su parte en espacios de coordinación y concertación municipal.

En cuanto a la apropiación de los procesos por parte de las distintas instituciones locales del proyecto, se observa una mayor apropiación por parte de la alcaldía de El Paisnal, siendo nulo el nivel de apropiación por parte de las otras dos alcaldías como consecuencia de su falta de participación en el proceso. Por otro lado, y como consecuencia del interés de extraer lecciones aprendidas de este proceso para futuros proyectos impulsados por el Estado, se observa cierto nivel de apropiación por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.

IMPACTO

A lo largo de la fase de ejecución del proyecto las mujeres han sufrido algunos conflictos o dificultades que han podido alterar el avance del mismo. Estas mujeres han sido capaces de sobrellevar dichas complicaciones de manera general a través de su propio esfuerzo o del acompañamiento de los titulares de responsabilidades u obligaciones. Sin embargo, actualmente no cuentan con los medios o capacidades para dar solución a la dificultad presente en la comercialización de sus productos, cuya oferta se encuentra por encima de la demanda, pudiendo verse comprometida la sostenibilidad del proyecto.

Se destaca el grado de implicación y participación tanto de ECOSOL-PETJADES como de CORDES en el diseño y ejecución del proyecto.

Para la elaboración del presente informe el equipo evaluador ha contado con la información suficiente que permita garantizar su utilidad.

Las fuentes consultadas nos permiten constatar que el avance del proyecto con la exclusiva intervención del estado de hubiera llevado a cabo de forma más lenta.

En cuanto a la consecución del objetivo general del proyecto, se puede afirmar que, de manera general, se ha alcanzado. Sin embargo, se han identificado algunos elementos que alteran la consecución total del objetivo general. En este sentido cabría poner en duda el carácter sostenible de las granjas y de la planta de producción de carnes y embutidos desde el punto de vista económico y medio ambiental. Por otro lado, en cuanto a los talleres formativos para beneficiarias del proyecto, se evidencia un contenido formativo limitado. Se completaron las planificaciones anuales de las asociaciones con algunos limitantes ocasionados por la falta de participación o la limitación de recursos para la puesta en marcha de las reuniones. Y, por último, se corrobora el incremento de los niveles de participación de las mujeres en las asociaciones. Sin embargo, dicha participación no se evidencia en espacios de coordinación y concertación municipal. Además, esos niveles de participación en la toma de decisiones también han aumentado en el seno de sus familias.

Se han producido algunos impactos no previstos sobre el medio ambiente, tanto positivos como negativos.

PARTICIPACIÓN

El análisis no permite confirmar una participación activa por parte de ninguna de las tres alcaldías implicadas en el proyecto. Se evidencia una elevada participación de CORDES en la fase de diseño del proyecto siendo ésta la principal entidad implicada en dicha fase.

Se confirma el conocimiento de los datos presupuestarios por parte de CORDES desde el inicio del diseño del proyecto, llevándose a cabo el diseño presupuestario del proyecto conjuntamente entre

CORDES y ECOSOL-PETJADES. Además, se resalta la participación de dos unidades de salud (la del Paisnal y San Pablo de Tacachico) en la formulación del proyecto. También se confirma la participación activa de ECOSOL-PETJADES y CORDES en las fases de ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto, manteniéndose la comunicación fluida entre ellas durante todo el proceso.

No se puede constatar la participación de otras entidades gestoras o donantes presentes en el ámbito de trabajo en el desarrollo del proyecto. Tampoco se puede evidenciar la exclusión de mujeres por divergencias en su posicionamiento político ya que se establecieron una serie de criterios para la selección de dichas beneficiarias de forma transparente llevándose a cabo el proceso de selección entre las asociaciones de mujeres y CORDES. Sin embargo, se dio la circunstancia de que las mujeres posibles beneficiarias del proyecto venían “de la mano” de mujeres pertenecientes a dichas asociaciones. Es decir que, las mujeres propuestas como beneficiarias del proyecto debían ser conocidas por las ya integrantes de las asociaciones.

No se han llevado a cabo mecanismos de coordinación con otros donantes insertados en el terreno debido a la falta de alineación de la planificación estratégica tanto de CORDES como de ECOSOL-PETJADES con las anteriores. Sí se evidencia la coordinación con otras organizaciones locales con las que se firma convenio para el apoyo al desarrollo de algunos aspectos del proyecto.

CORDES valora muy positivamente la rendición de cuentas llevada a cabo por ECOSOL-PETJADES, disponiendo la primera de todos los detalles presupuestarios y documentales tanto del proyecto como de la propia organización promotora, haciéndoles entrega de sus propias auditorías internas.

Se destaca, además, la toma de decisiones llevada a cabo conjuntamente entre ambas partes a lo largo de todo el proyecto.

LECCIONES APRENDIDAS

A continuación, se detallan lecciones aprendidas y/o valoraciones generales en cuanto a las acciones establecidas en el marco de la consultoría.

La importancia de un buen diagnóstico: posibilita explorar dinámicas más estructurales explorando estos aspectos se ha podido identificar nuevas posibilidades de generación de ingresos con actividades que realizan cotidianamente las mujeres y que les permitan trabajar desde casa. Lo anterior ha generado un cambio importante de paradigmas, pues tradicionalmente en la cultura salvadoreña las mujeres solo podrían estar dedicadas al tema del cuidado del hogar y los hombres de la familia eran en su mayoría los dedicados a obtener ingresos para la familia.

Flexibilidad en el proceso: En cuanto al proceso han sucedido algunas situaciones que han hecho que el desarrollo de lo planificado cambie. Por otro lado, hay factores externos a tomar en cuenta y ello hace que algunos miembros de las asociaciones han dejado de asistir a las reuniones por diversas causas, entre estas la necesidad de migrar hacia Estados Unidos. También se debe señalar que algunas acciones al iniciar el proyecto representaron dificultades en el cumplimiento de los cronogramas establecidos. Por otro lado, para la construcción de las granjas hacía falta material para construir los biodigestores. Esto conlleva a un retraso en la finalización, aunado a lo anterior las beneficiarias manifiestan un contratiempo que tiene que ver con la posibilidad de encontrar cerdos pequeños para hacer nuevas camadas e introducirlos en las granjas. Del mismo modo la proveeduría local representa un para abastecer y abordar las necesidades puntuales de los beneficiarios, estos aspectos por poner algunos ejemplos.

La polarización política que vive el país: La convocatoria inicial presentó un reto ya que las mujeres de estas zonas no estaban familiarizadas con el tema del empoderamiento, lo que representó una dificultad para muchas que no creyeron en el proyecto y decidieron no participar del mismo. Se dio el caso de algunas mujeres que manifestaron que las reuniones y capacitaciones eran algo político y que tenía que ver con mujeres “revolucionarias”. Al respecto, el trato diligente y transparente en cuanto a los propósitos del proyecto, siempre serán elementos importantes a considerar.

Intervención de otros actores. La intervención que tuvo la Unidad de Salud de El Paisnal , por ejemplo ha contribuido en la generación de permisos legales e inspección de normas para dar la aprobación a lo aplicable y mejorar las condiciones de salud tanto a las familias como a las granjas. El sector privado también beneficia y da pie a fortalecer otros proyectos que en la práctica funcionan como complementarios a este, como los de ganado vacuno, granjas de pollo, lecherías a familias, entre otros. El gobierno local de este mismo municipio, ha asumido el compromiso con este proyecto con contrapartidas económicas, con parte de la logística en el territorio y la organización de las comunidades volviéndose partícipes del desarrollo local. Se han alcanzado grandes resultados en el trabajo solidario, colectivo, estratégico y estrecho entre el gobierno municipal.

Adecuado seguimiento y monitoreo: Para determinar la eficacia del proyecto, se cuenta con indicadores definidos que se van midiendo en reuniones periódicas. Además se realizan reuniones de seguimiento con la cooperativa, el concejo y las beneficiarias de las granjas. El trabajo complementario que realizan los técnicos en el cumplimiento de los indicadores es trascendental, ya que visitan personalmente las granjas para corroborar el cumplimiento del trabajo y los objetivos de las mujeres.

Gestión relacional: Las beneficiarias han percibido son el compañerismo y la convivencia con las demás mujeres de la cooperativa. Esto les ha ayudado a aprender unas de otras y a sentirse apoyadas por su equipo de trabajo.

En relación a contrapartes técnicas, es importante asignar enlaces focales que garanticen la adecuada coordinación respecto a las actividades logísticas, trasladando de manera transparente los objetivos, el enfoque y la naturaleza de las acciones a realizar. Ello garantiza un apoyo respecto a los esfuerzos que se plantean. Un proceso tan complejo como el desarrollo territorial, estipula de antemano una participación activa que se oriente al logro de propósitos comunes. Las instancias de diálogo resultan ser importantes y generan procesos de gobernanza local.

Es importante anticipar que los procesos de desarrollo local, deben realizarse de manera participativa, considerando la situación y el contexto de distintos grupos poblacionales, en el sentido de seleccionar informantes claves de acuerdo a los objetivos y objetivos que se buscan. Lo anterior estipula analizar componentes de naturaleza operativa: convocatoria, desplazamientos, alquileres, gestión de proveedores de comidas de carácter local, etc.

Al realizar una evaluación de esta naturaleza es de gran utilidad involucrar una diversidad de actores e informantes claves, pero para ello se debe aterrizar el lenguaje, y naturaleza de los instrumentos que se pretenden desarrollar, de acuerdo a la naturaleza y comprensión de los grupos de interés. La entrega de material visual, y el desarrollo de dinámicas previas, facilita la participación en eventos colectivos.

Al inicio de cualquier evaluación, será importante realizar un adecuado mapeo de actores, identificando la pertinencia y oportunidades de colaboración. Involucrar de lleno a los actores locales en labores de planificación y convocatoria fomentar el empoderamiento. En este sentido resulta de utilidad el intercambio previo de información, pues ayuda a contextualizar y a preparar incluso las dinámicas grupales y metodologías que se preparen, según las condiciones de los grupos en cuestión, alineados con la lógica de las acciones a desarrollar.

Factor político partidario: La participación y seguimiento por parte de los gobiernos locales puede verse afectada por los cambios de gobierno e ideologías políticas, por lo que deberá tomarse en cuenta este elemento en el diseño del proyecto y en su ejecución, tomando en cuenta los períodos de los gobiernos

municipales. Al consultar a las Alcaldías sobre el grado de compromiso que posee con las intervenciones del proyecto, las respuestas fueron diversas.

El Enfoque Basado en Derechos Humanos y el enfoque medioambiental: El proyecto ancla sus raíces conceptuales en dos enfoques que lo atraviesan en todo momento como son los Derechos Humanos y de la Naturaleza. Pero más allá de un enfoque del diseño, es una perspectiva política fundamental que debería regir todo proyecto de desarrollo y/o cualquier iniciativa desarrollada en el territorio de estudio. Por ello es muy importante sensibilizar a las poblaciones locales sobre sus derechos universales y sobre como los proyectos de generación de ingresos pueden constituir una oportunidad para reforzar o avanzar su cumplimiento. Todo ello dándole la sostenibilidad ambiental que cualquier iniciativa necesita para no comprometer los derechos de las generaciones futuras.

RECOMENDACIONES

En lo relativo al “Diseño de la Intervención”:

R1.- Se propone, en procesos similares o futuros, la identificación de objetivos se realice desde la conexión de elementos económicos, socioculturales, políticos, institucionales y ambientales, integrados. Por lo tanto, una primera recomendación proviene en centrar el esquema de actuación desde el enfoque sistémico, reconociendo a priori de la complejidad de diferentes elementos conectados entre sí de cara a las dinámicas territoriales. Lo anterior, deberá estar asociado a un robusto mapeo de actores (analizando sus prioridades y relaciones entre sí).

R2.- Desde ese enfoque complejo, proponemos la priorización de objetivos comunes en torno a una mirada compartida. Es por ello que se debe pensar en articular más bien “cercanías conceptuales” que fomenten el diálogo y la participación, poniendo las prioridades de cada institución o grupo de interés al servicio del territorio. Es importante recordar la polarización política que vive el país, pues muchas veces se truncan los procesos comenzados anteriormente o sencillamente no se les da continuidad. Esto puede poner en riesgo los acuerdos y procesos desarrollados previamente y trasladar un sentido de indiferencia, desgaste o frustración en los esfuerzos venideros. Se recomienda hacer esfuerzos por involucrar desde la fase de diseño del proyecto a la totalidad de actores presentes en el territorio, de modo que, desde un principio se contemplen sus motivaciones e intenten ser integradas en el proyecto, siempre y cuando éstas no alteren el objetivo final del mismo y sirva a su vez como herramienta sensibilizadora. Este factor puede resultar determinante en la implicación y futura apropiación por parte de dichos actores, así como influir de manera muy positiva en la consecución de los objetivos del proyecto y de la comunidad en general. Por otro lado, teniendo en cuenta la importancia de entablar relaciones de confianza para la implicación de los actores en la ejecución de un proyecto, se considera interesante la integración de los titulares de obligaciones en la fase de diseño del proyecto de modo que, poco a poco, se den las condiciones de confianza necesarias para implicar a las mujeres beneficiarias del proyecto en espacios de coordinación y concertación municipales.

R3.- Recomendamos seguir trabajando en el talento humano con enfoque de género, el factor más importante a considerar respecto a los capitales que posea un territorio. En este sentido, se debe inicialmente valorar el tiempo que los habitantes de comunidades menos favorecidas destinan a estos procesos de participación. Para ello, la participación ciudadana es fundamental dentro de un proceso coordinado que se debe planificar y pensar de acuerdo a las realidades propias de cada municipio y comunidad; y en virtud de ello es importante anticipar de cierta flexibilidad en la implementación. Desde la praxis salvadoreña, el centrarse en el análisis exhaustivo de indicadores, mediciones y resultados puede constituir fines específicos y no medios generales para la consecución de dichos fines.

R4.- En la dimensión tecnológica del proyecto, se recomienda proponer alternativas que fortalezcan al máximo resiliencia de los actores participantes en el proyecto. Para futuras intervenciones cuya estrategia de generación de ingresos está basada en la producción y venta de productos agropecuarios, recomendamos trabajar con razas y variedades rústicas, adaptadas a las condiciones del territorio donde se ubiquen. De esta manera, conseguiremos aumentar las probabilidades de éxito en términos productivos y diferenciaremos nuestros productos de otros procedentes de sistemas de producción más tecnificados y con menor coste de producción.

R5.- En lo que respecta a la comercialización de los productos, proponemos una estrategia de comercialización basada en conceptos de calidad cultural, territorial, nutricional, fresca... como nicho de mercado con el que alcanzar precios de mercado más ventajosos y diferenciados de productos similares pero que cumplen otros protocolos productivos menos respetuosos con los derechos humanos y de la naturaleza. En este sentido, recomendamos comercializar en núcleos urbanos en los que la demanda es mayor y más sensible a este tipo de estrategias.

En lo relativo al “Proceso de la Intervención”:

R6.- Proponemos reforzar la participación y la transparencia de los proyectos durante su fase de intervención. La lógica multi-actor exige, pese a todas las dificultades identificadas, que los titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades coincidan en espacios de cogestión de proyectos (Grupo de coordinación; Grupo motor; etc.) donde se puedan compartir informaciones relativas a los proyectos y tomar decisiones colectivamente. El hecho de crear un grupo de estas características no es garantía de éxito y debemos ver estas herramientas como oportunidades para abrir procesos de formación y transformación que contribuyan a acercar paulatinamente a los distintos estamentos sociales cuyos vínculos se rompieron o debilitaron por el conflicto armado, la pobreza estructural y sus derivadas.

R7.- Como se ha mencionado anteriormente, la participación es fundamental en el sentido de ir propiciando mecanismos de gobernanza local, asociado a nuevas prácticas que contribuyeran a superar las limitaciones de los modos tradicionales y poder enfrentarse mejor así a los nuevos retos que van surgiendo en una dinámica tan compleja, como lo es el entramado territorial salvadoreño. Sin embargo, la recomendación radica también en afinar mecanismos de comunicación hacia los distintos receptores del proceso de desarrollo local, en el sentido que se proporcione claridad de antemano, para favorecer un ambiente de responsabilidad. Lo anterior implica también considerar a los diferentes actores, y entre ellos, los aliados estratégicos también serán los gobiernos municipales, al ser desde la perspectiva de descentralización los llamados a orientar y fomentar el desarrollo de los territorios. Desde este tipo de proyectos y programas de cooperación internacional, se debe asumir el hecho que en las comunidades existen intereses múltiples y diversos, y que algunos actores, queden sistemáticamente excluidos de la participación. Lo anterior implica la concepción de un proceso complejo, en el sentido que no se pretende fragmentar o relativizar la participación, es histórico en el sentido que pone en tela de juicio, prácticas no inclusivas en virtud de fomentar la representación (y no tanto la participación).

R8.- La generación de ingresos a través de emprendimientos agropecuarios exige, más allá del acompañamiento, la generación de un ecosistema emprendedor sobre el cual pueda reposar la empresa de nueva creación. Cada proyecto realizado sobre el territorio debería contribuir directa o indirectamente a generar o reforzar este ecosistema. Una red que facilite la generación de negocio, el intercambio de conocimiento, la colaboración y negociación conjunta con proveedores, entre otros.

R9.- Transitar a estos esquemas que fomentan la Empresarialidad, permitirá a estas iniciativas resultantes del proyecto aclarar lo que pretenden alcanzar y las estrategias para conseguirlo, de manera que les ayude a sus miembros a visualizar y participar en el proceso para que conozcan mejor sus fortalezas e identificar sus problemas y oportunidades, evaluando el control de gestión, pero también la viabilidad técnica, la económica y financiera, social e inclusive, medioambiental.

En lo relativo a los “Resultados de la Intervención”:

R9.- Para dar solución a los problemas de comercialización de los productos, se recomienda llevar a cabo las acciones oportunas para paliarlo. Se podría tratar de llevar a cabo estudios de viabilidad de mercado, diversificar la producción hacia otros productos cuyos métodos de producción sean conocidos por ellas de modo que puedan ampliar su mercado llevar a cabo un proceso de identificación de potenciales compradores de productos cárnicos. Es importante tomar en cuenta las preferencias del consumidor, en relación a qué quiere comprar y cómo lo desea comprar, la estructura de costos, relaciones claves, alianzas estratégicas, etc. Trabajar en estas pautas, ayudará al propósito definido de “creación de valor” estipulado como resultado de proyectos de esta naturaleza. Por otro lado, si se habla de fortalecer capacidades, se debe partir que es un proceso complejo que no solo se enraíza desde la técnica o el manejo adecuado de prácticas de producción, sino también de comercialización, relación y gestión.

R10.- La sostenibilidad de un proyecto no la otorga la puesta en marcha de medidas puntuales sino la transversalización de dicho concepto a la globalidad del proceso. En este sentido, se propone integrar el concepto de manera transversal de modo que toque todas las vertientes de trabajo del proyecto. En primer lugar, para ello es necesario disponer de los conocimientos adecuados acerca del concepto que nos permita disponer y poner en marcha las herramientas necesarias para garantizar la transversalización de la sostenibilidad al conjunto del proyecto. Eso pasa por desarrollar un amplio programa formativo en materia de sostenibilidad desde todas sus vertientes de modo que, en una segunda fase, y con la participación de las mujeres se identifiquen posibles líneas de mejora del proyecto desde dicho enfoque y que se programe y dispongan de los recursos necesarios para su ejecución.

R11.- La orientación a resultados es un aspecto que partirá también por entender las capacidades actuales y reales de los beneficiarios del proyecto. En este sentido, para robustecer capacidades organizativas y de gestión, se debe tomar en cuenta el transitar a esquemas más definidos de concreción y entendimiento a plenitud del “modelo de negocio” y del giro en el cual cada beneficiario se encuentra inserto.

En lo relativo al “Enfoque Basado en Derechos Humanos”:

A diferencia del modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil, las estructuras propicias de la gobernanza como en la experiencia analizada no se caracterizan por la jerarquía, sino por las organizaciones y redes. En esta línea de ideas se recomienda fortalecer los procesos de gobernanza territorial, democrática y local. No obstante, se recomienda analizar de manera concienzuda sobre a quien se pretende involucrar, puesto que en una comunidad o territorio existen intereses múltiples y diversos, organizados, organizables, o que sencillamente queden sistemáticamente excluidos de la participación.

En lo relativo al “Enfoque de Medio Ambiente”:

Para evitar los impactos medio ambientales no previstos se recomienda intensificar el acompañamiento y seguimiento de las granjas y de las beneficiarias directas. Al considerar el aprovechamiento de recursos, se debe tomar en cuenta de la amplitud de elementos provenientes en el territorio de intervención, bien sea desde las bondades/limitaciones de elementos tecnológico, materiales, financieros, entre otros.