



---

**Evaluación Final del Programa 1C446/2011 -  
PC005/2011 “Reducción de las desigualdades de  
género: facilitando el ejercicio de la ciudadanía  
plena de las mujeres en El Salvador y Guatemala”**

---

Evaluador: Alfonso Bermejo Villa [IdeSur]

---

## ÍNDICE

<b>I. CUESTIONES PRELIMINARES.....</b>	<b>3</b>
<b>A. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....</b>	<b>3</b>
<b>II. CALIDAD DEL DISEÑO.....</b>	<b>12</b>
<b>III. EVALUACIÓN POR RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
<b>A. Pertinencia.....</b>	<b>15</b>
<b>B. Eficacia.....</b>	<b>22</b>
<b>C. Eficiencia.....</b>	<b>53</b>
¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.....	¡E
rror! Marcador no definido.	
<b>D. Sostenibilidad.....</b>	<b>58</b>
<b>PRINCIPIOS OPERATIVOS.....</b>	<b>62</b>
<b>PRIORIDADES HORIZONTALES.....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>

## I. CUESTIONES PRELIMINARES

### A. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

- **Descripción del objeto de evaluación**

La intervención 1C446/2011 - PC005/2011 denominada “Reducción de las desigualdades de género: facilitando el ejercicio de la ciudadanía plena de las mujeres en El Salvador y Guatemala”, ejecutada por la Asociación Paz y Desarrollo [PyD], conjuntamente con los socios locales en El Salvador: la Concertación Feminista Prudencia Ayala (CFPA), la Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE) y la Asociación para la Autodeterminación y Desarrollo de Mujeres Salvadoreñas (AS Mujeres), y en Guatemala: Mancomunidad para el Desarrollo Integral de la Cuenca Copanch’orti’ (MCCH) y co-financiada por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) tiene como objetivo general “Contribuir a la Reducción de las desigualdades de género: facilitando el ejercicio de la ciudadanía plena de las mujeres en El Salvador y Guatemala”, y como Objetivos Específicos:

**OE.1.** “Impulsar mecanismos ciudadanos que posibiliten el cumplimiento de la implementación y aplicación de la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación Contra las Mujeres de El Salvador”.

**OE.2.** “Contribuir a la satisfacción de necesidades prácticas y estratégicas de mujeres a través de su incidencia política en El Salvador”.

**OE.3.** “Contribuir a la satisfacción de las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres a través de su incidencia política de los Municipios de Conchagua y La Unión”.

**OE.4.** “Promover los intereses estratégicos de mujeres que reduzcan la desigualdad de género en la región Ch’orti”.

Para la realización de la evaluación se utilizaron criterios ampliamente aceptados en la cooperación al desarrollo y establecidos en la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II y los principios emanados de la Declaración de París [2005] y el Plan de Acción de Busán [2011] tales como:

- Pertinencia
- Eficiencia
- Eficacia
- Impacto
- Sostenibilidad

#### **Modificaciones Sustanciales:**

<p><b>Solicitada:</b> 16/01/2014</p> <p><b>Aprobada:</b> Por silencio administrativo (2 meses)</p>	<p>Se solicitó la siguiente modificación sustancial:</p> <p>Los cambios se presentan:</p> <p>1. A nivel técnico:</p> <p>En el Objetivo Especifico 2: se incrementa el número de comunidades y se cambian algunas.</p>
--	---

	<p>En el Objetivo Específico 3: se mantienen las acciones, pero se han agrupado las actividades de forma más idónea, por lo que se reduce el número de actividades, en base al análisis que ha realizado el equipo técnico y se ha cambiado una comunidad por otra.</p> <p>En el Objetivo Específico 4 se ha modificado sustancialmente lo que conlleva a replantear los tres resultados, indicadores, fuentes de verificación y actividades relacionados con ese objetivo, esto debido a la entrada en vigencia de una legislación en Guatemala para la igualdad de género y cambios en el contexto social y priorización de acciones por el socio local: Mancomunidad de municipios Copanch'ortí'.</p> <p>2. A nivel presupuestario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha movido de partidas el aporte local de los socios, manteniendo los montos.</li> <li>• Se ha movido un monto que estaba de Persona Expatriado a personal local.</li> <li>• Se ha ordenado los montos imputados a cada partida.</li> </ul> <p>3. Se solicita autorización para usar de la partida de viajes internacionales un porcentaje, que equivale a 3.300€ para la participación en intercambio de experiencias con redes de mujeres de América del Sur, con el propósito de conocer los avances en las legislaciones orientadas a la igualdad de género y la experiencia en cuanto a la aplicación y monitoreo de estas políticas.</p>
<p><b>Solicitada:</b> 22/10/2015</p> <p><b>Aprobada:</b> Por silencio administrativo (2 meses)</p>	<p>Se solicitaron las siguientes modificaciones:</p> <p>1. A nivel técnico:</p> <p>En el objetivo específico 1. No hay cambios sustanciales. Únicamente se ajustan dos fuentes de verificación concretándolas para facilitar la medición en cuanto a las denuncias reportadas amparadas en la ley de igualdad, y la incidencia a nivel municipal para incorporar el enfoque de género en los presupuestos municipales.</p> <p>En el objetivo específico 2: Se cambian algunas comunidades de intervención sin modificar los municipios en los que se viene trabajando, debido a la imposibilidad de acceder a algunas de las comunidades por lo que se reorienta el trabajo manteniendo algunas, sacando otras e incorporando comunidades que presentan condiciones favorables y grupos de mujeres conformados y con una trayectoria previa grupal que les permite incorporarse al programa; y se ajustan los indicadores de los R1, R2, R3 y las fuentes de verificación vinculadas a estos, para reflejar adecuadamente la</p>

	<p>estrategia para la implementación de emprendimientos grupales y el alcance de los emprendimientos dado el contexto actual.</p> <p>En el Objetivo Específico 3: Se modifican algunos indicadores del R1, R2, R3 y sus fuentes de verificación vinculadas a éstos, ajustando el alcance a la situación de accesibilidad y seguridad de cada zona, y se modifica la redacción para que los grupos de mujeres emprendedoras se registren bajo la figura legal más conveniente para cada grupo y no solamente bajo la modalidad definida como ADESCOMYPE (mediana y pequeña empresa).</p> <p>Dadas las circunstancias mencionadas, mediante la presente se solicitó la AMPLIACIÓN de dos meses del tiempo de ejecución del Programa, para garantizar la total implementación de las acciones previstas, quedando como fechas propuestas las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- fecha prevista de fin de ejecución: 31/10/2016</li><li>- fecha modificada de fin de ejecución: 31/12/2016</li></ul> <p>2. A nivel presupuestario:</p> <p>Se han ajustado las partidas de auditoría y evaluación, según lo permitido por las bases de la convocatoria y debido a que los montos puestos inicialmente son bajos, para los precios del mercado actualmente.</p>
--	--

## B. DESARROLLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

### B.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El objetivo central de la Evaluación Final del programa es proporcionar a los responsables de la Asociación para la Paz y el Desarrollo [PyD] y sus socios locales, información relevante – principalmente lecciones aprendidas – para la toma de decisiones en futuras intervenciones vinculadas a la reducción de las brechas de género, tanto a nivel productivo como de participación política. Finalmente, la evaluación pretende ser un espacio de reflexión para los equipos ejecutores y directivos.

El presente trabajo, focalizado en el análisis sistemático y exhaustivo de los objetivos y resultados esperados, se realiza con una finalidad de calidad, utilidad, aprendizaje y transparencia, obteniéndose un resultado acumulativo, formativo y con un claro **enfoque participativo y de género**.

Los objetivos generales de la evaluación son:

- Conocer la adecuación de la intervención a las necesidades y condiciones de los colectivos beneficiarios y su contribución al objetivo de facilitar el ejercicio de derechos de las mujeres organizadas parte del programa.

- Conocer los impactos o efectos atribuibles a la intervención en la población beneficiaria.
- Conocer la eficacia de la intervención en relación a potenciar la organización e incidencia local e iniciativas económicas sostenibles que promuevan el papel de las mujeres, y los efectos que genera en la mejora de la calidad de vida de los y las beneficiarias finales con igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Conocer la eficiencia de la intervención en la gestión y ejecución de los recursos a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del proyecto de cooperación.
- Conocer el grado en que los efectos transformadores derivados de la intervención se podrían sostener en el tiempo una vez agotada la ayuda externa.
- Ofrecer conclusiones y recomendaciones para futuras intervenciones a planificar e implementar.

## B.2. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS APLICADAS

La metodología de evaluación es altamente participativa, lo que ha permitido la retroalimentación de todos los actores del proceso y la identificación de una amplia gama de matices para poder entender en profundidad cómo se generaron los cambios alcanzados a lo largo de la intervención.

Para realizar un análisis a profundidad, el evaluador optó por una **metodología mixta aunque principalmente cualitativa** en la recolección de datos. Este enfoque se justifica debido a la propia **naturaleza del programa**, con un objetivo específico (OE.1.) centrado en la incidencia política en materia de igualdad de género, así como en acciones concretas, dentro de los demás objetivos específicos, tendientes al mismo objetivo, pero a distintos niveles político-administrativos. En este sentido, los cambios buscados responden a procesos complejos que raramente corresponden a relaciones claras y lineales de causa-efecto.

Los **principales métodos y fuentes de recolección** de información han sido:

- Estudio preliminar de la documentación del Programa y mapeo de actores
- Cuestionario dirigido a los gestores de la intervención (PyD, FUNSALPRODESE, la Concertación Feminista Prudencia Ayala (CFPA), y la Mancomunidad Copanch'ortí'. El cuestionario fue contestado por PyD y FUNSALPRODESE.
- Construcción y validación de la Teoría de Cambio
- Entrevistas semi-estructuradas en profundidad con personas clave en el proceso de ejecución:
  - Entrevistas a representantes y gestores por parte de PyD, FUNSALPROSES, la CFPA y la Mancomunidad Copanch'ortí'
  - Entrevistas a representantes de las Unidades de la Mujer (UM) en El Salvador y Guatemala
  - Entrevista a funcionarios clave del Estado (ISDEMU y Mancomunidad Copanch'ortí')
  - Entrevistas a las titulares de derechos
- Observación directa

El análisis de datos se basa en la triangulación a través de la comparación de evidencias provenientes de múltiples fuentes y métodos de recogida de datos, así como reuniones de devolución y validación. La retroalimentación y validación continua contribuye al carácter participativo de la evaluación, y a la precisión, rigurosidad y en definitiva, a la calidad del análisis de esta evaluación.

### **C. TEORÍA DEL CAMBIO DEL PROGRAMA**

El objetivo general del programa ha sido “impulsar los mecanismos ciudadanos que posibiliten el cumplimiento de la implementación y aplicación de la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación Contra las Mujeres de El Salvador”. En este sentido, el programa cuenta con dos niveles de actuación; por un lado, a nivel de intervención de políticas públicas nacionales, incidiendo en el qué hacer de organismos como el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), ente rector del cumplimiento de la Ley de Igualdad en El Salvador, o la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), con el fin de trabajar normativas complementarias, la implementación efectiva de la ley, y el monitoreo/control social a su cumplimiento. Este trabajo es realizado por la Concertación Feminista Prudencia Ayala (CFPA), y presentado dentro del Objetivo Específico 1 de la Matriz de Planificación.

Por otro lado, se realiza un trabajo a nivel territorial comunitario, tanto en El Salvador como en Guatemala, teniendo dos ejes principales: 1. Trabajar coordinadamente con las Unidades de la Mujer en ambos países, con el fin de ajustarla a la normativa vigente, lo que implica un proceso de acompañamiento y capacitación para elaboración de los Planes de Igualdad o los Planes contra la Violencia, además de desarrollar su programación anual, con miras a poder desarrollar acciones específicas con mujeres. 2. Asimismo, el trabajo constante con las mujeres comunitarias; en este sentido, las dos ONGs (FUNSALPRODESE y AS Mujeres) han tenido un horizonte similar, sin embargo han utilizado distintas herramientas, tanto en lo relacionado a las actividades productivas, como en las vinculadas al fortalecimiento y empoderamiento de las mujeres.

En cuanto al empoderamiento de las mujeres; FUNSALPRODESE, por un lado, habría trabajado una metodología cercana a la educación popular donde las enseñanzas pasan por procesos de reflexión individual y colectivos, siendo ellas mismas las encargadas de pensar y reflexionar sobre su realidad y su relación con la familia, la comunidad y el Estado, para a partir de ahí conocer y analizar la normativa vigente. Por su parte, AS Mujeres pareciera haber trabajado primero el conocimiento de las leyes, para a partir de ahí, y una vez con ese conocimiento, las mujeres se empoderen y sean capaces de exigir o forzar un cambio en sus relaciones.

En relación a la temática productiva, también existen algunas diferencias; en el caso de FUNSALPRODESE el trabajo organizativo/asociativo resulta importante que esté “consolidado” para posteriormente trabajar la actividad económica en sí; eso ha implicado que los grupos sean diversos en número de socias. Asimismo, se trabajaron procesos destinados a poder conocer cuáles son los intereses de las beneficiarias, y las posibilidades reales de implementación de las actividades por ellas priorizadas. La dificultad encontrada es que si bien existen grupos fortalecidos, la capacitación productiva ha sido corta, debido al tiempo de implementación del programa. El equipo técnico señala, en ese sentido, una media de 2 años de trabajo para fortalecer los grupos comunitarios, lo que implicó trabajar periodos menores a un año en la

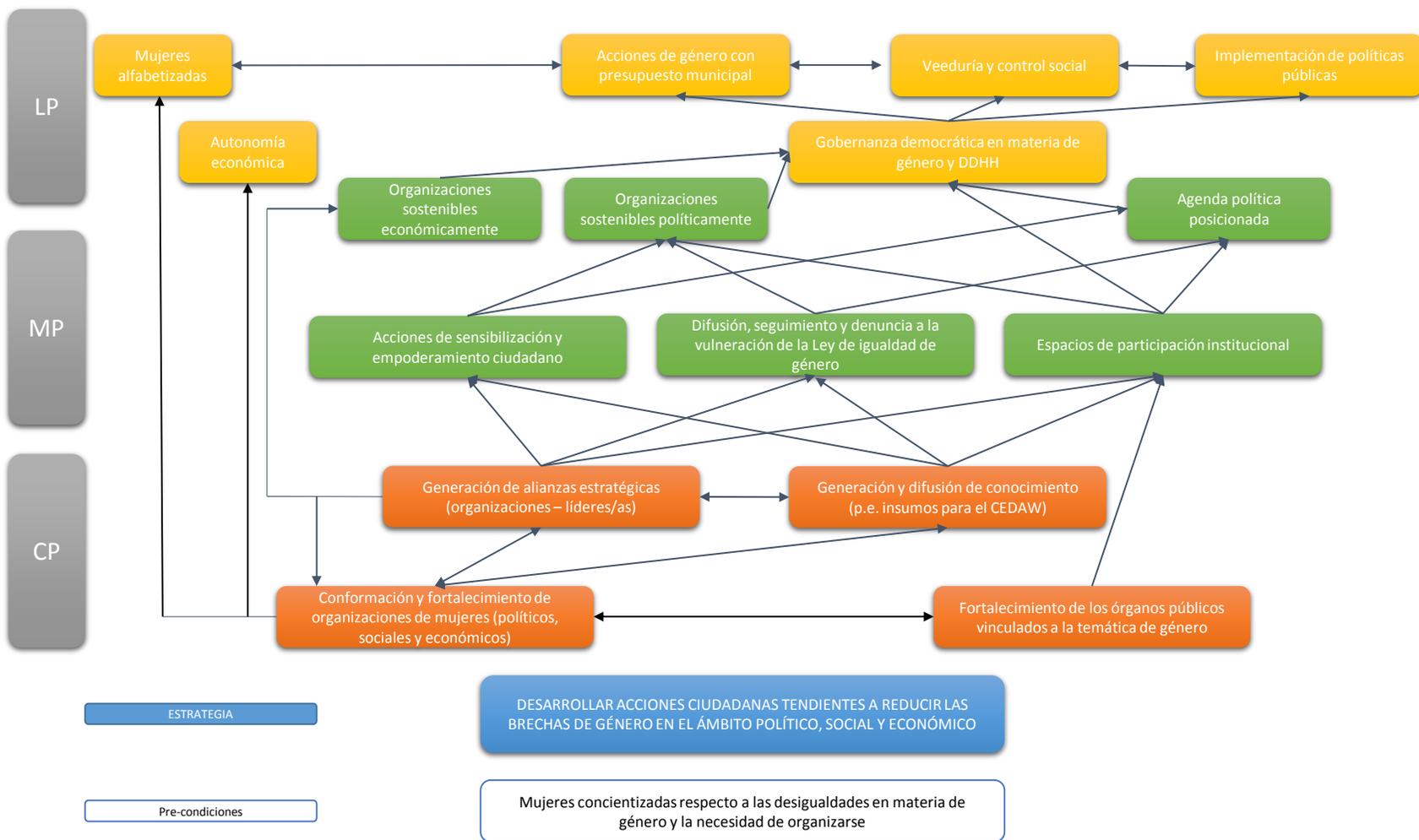
parte técnica productiva. Por su parte AS Mujeres, habría trabajado paralelamente a la organización de los grupos de mujeres, el componente productivo. A diferencia del método utilizado por FUNSALPRODESE, los grupos tenían que ser de 20 mujeres, y las actividades productivas venían determinada, principalmente, por la experiencia del socio local.

Aunque la lógica de intervención prevé que las distintas acciones se interrelacionen entre sí, dicha convergencia no ha sido sustantiva; es decir, ha existido participación de las organizaciones de base productiva en acciones de política municipal, como las denominadas “tribunas” en donde la población canaliza sus propuestas a las autoridades. Asimismo, si bien existe un acercamiento con las Unidades de la Mujer, debido a la aún poca capacidad de incidencia de las mismas, estos vínculos tampoco son permanentes. Esta situación es algo distinta en el departamento de Usulután (El Salvador), mas no en La Unión (El Salvador) o Chiquimula (Guatemala).

En el caso de Guatemala, el componente cultural hace más difícil el trabajo con las mujeres, por cuanto la estructura social patriarcal tiene mucha latencia en ellas, y sus familias. En este sentido, aunque han existido avances en cuanto al conocimiento de las brechas existentes, y de las normas que las protegen, los mismos aún son pocos. En cuanto al componente productivo, las asociaciones están trabajando el cultivo del café por cuanto la demanda es creciente (o al menos constante) en la zona, lo que garantiza, en el mediano plazo, unos ingresos económicos. A nivel organizativo también existen debilidades por cuanto no es una temática que se ha trabajado por parte de la Mancomunidad, sino que ha sido vista como un requisito para el cumplimiento de las demandas de Paz y Desarrollo, lo que ha significado – en la práctica – que se haya trabajado de manera asociada la primera parte del proceso, mientras se estaba en período de ejecución, pasando posteriormente a un trabajo individual, en sus propios terrenos.

Una pre-condición que únicamente ha sido trabajada por FUNSALPRODESE es la alfabetización de las mujeres beneficiarias. Se entiende que para que las beneficiarias desarrollen su capacidad de análisis y de entender realidades complejas, además de ser capaces de poder llevar adelante un emprendimiento productivo, el poder leer y escribir, con la seguridad que ello te brinda para desenvolverte en espacios públicos, por un lado, y el poder llevar una contabilidad básica, resulta fundamental.

La Teoría del Cambio del programa, entonces, presenta el siguiente esquema:



## B.2. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo tuvo su inicio el 27 de febrero de 2017 en la ciudad de San Salvador, después de dos días de trabajo en la capital, el día 01 de marzo nos trasladamos al departamento de Usulután, y posteriormente, el mismo día a La Unión. El domingo 5 partimos hacia Chiquimula, en Guatemala, volviendo a San Salvador el miércoles 08. El trabajo de campo culminó el viernes 10, con una reunión con el ISDEMU. La agenda ha permitido al evaluador tener una muestra de todas las actividades ejecutadas por el programa. Se adjunta a continuación el cronograma de las visitas realizadas:

<b>27/02/2017</b> <b>San Salvador (El Salvador)</b>	<b>28/02/2017</b> <b>San Salvador (El Salvador)</b>	<b>01/03/2017</b> <b>Usulután (El Salvador)</b>	<b>02/03/2017</b> <b>La Unión (El Salvador)</b>	<b>03/03/2017</b> <b>La Unión (El Salvador)</b>
Llegada a El Salvador	09.00. Oficina PyD (Reunión equipo técnico)	09.00. Oficina FUNSALPRODESE (Reunión equipo técnico Usulután)	06.30. Viaje a Usulután	07.30. Visita a 3 iniciativas productivas
	11.30. Oficina PyD (Reunión por Skype con la ex responsable técnica del programa)	12.30. Oficina FUNSALPRODESE (Reunión equipo técnico La Unión)	08.30. Visita a 2 iniciativas productivas (bovinas):	15.00. Reunión con las Responsables de las Unidades de la Mujer de La Unión y Conchagua
			14.30. Unidad de la Mujer en Concepción Batres	
			16.30. Viaje a La Unión	
<b>04/03/2017</b> <b>San Salvador</b>	<b>05/03/2017</b> <b>Chiquimula (Guatemala)</b>	<b>06/03/2017</b> <b>Chiquimula (Guatemala)</b>	<b>07/03/2017</b> <b>Chiquimula (Guatemala)</b>	<b>08/03/2017</b> <b>Chiquimula (Guatemala)</b>
09.00. Traslado a San Salvador	08.00. Viaje a Chiquimula	10.00. Reunión con el Gerente de la Comunidad de Copanch'ortí	08.00. Reunión con la Oficina Municipal de la Mujer	09.00. Presencia en la firma de convenios entre la AACID y la Mancomunidad Copanch'ortí
13.00. Reunión con la Concertación Feminista Prudencia Ayala (CFPA)			10.00. Visita a 2 iniciativas productivas de café	12.00. Viaje de regreso a San Salvador
<b>09/03/2017</b> <b>San Salvador</b>	<b>10/03/2017</b> <b>San Salvador</b>			
09.00. Reunión de cierre con el equipo de PyD	10.00. Reunión con Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)			
	15.30. Regreso a Uruguay			

\* El evaluador no se pudo reunir con el equipo de AS Mujeres debido a que dejó de ser un socio local antes de la culminación del programa.

### **B.3. PREPARACIÓN DEL INFORME FINAL, ANÁLISIS Y CONCLUSIONES**

Tras la finalización del trabajo de campo, comienza la fase de redacción del informe de evaluación final, que consiste en:

- Análisis de la documentación aportada por la ONGD
- Análisis de los materiales y fuentes de verificación aportados por los socios locales en terreno.
- Análisis de los datos y documentación obtenidos en el trabajo de campo.
- Redacción del presente informe.

El primer borrador es remitido a Paz y Desarrollo el 22 de abril de 2017. El 16 del mayo, PyD remite sus comentarios a IdeSur y, tras ser procesados, el XX de XXXXXX de 2017 el informe final es enviado a PyD para su posterior entrega a la AACID.

## II. CALIDAD DEL DISEÑO

### A. IDENTIFICACIÓN

Esta etapa inicial del ciclo ha sido relevante para entender la ejecución y los logros – o debilidades – de la intervención. En primer lugar, es importante mencionar que el proyecto fue aprobado para la convocatoria 2011 mediante la resolución del 21 de marzo de 2012, y publicado en el BOJA Nro. 73, del 16 de abril de 2012; pero que, sin embargo, no inició su ejecución hasta octubre del 2013, debido a que el desembolso de la primera anualidad por parte de la AACID se realizó el 23 de octubre de ese año, lo cual tuvo algunas repercusiones; por un lado, el aplazar las fechas de inicio y finalización de la intervención (del 01 de noviembre de 2013 al 31 de diciembre de 2016); asimismo, modificaciones sustanciales debido a cambios en la normativa, tanto en El Salvador y Guatemala, respecto a la reducción de brechas de género; y, finalmente, modificaciones también sustanciales relacionadas al cambio de comunidades beneficiarias por el recrudecimiento de la violencia armada en El Salvador.

En cuanto a los socios locales, en El Salvador, tanto FUNSALPRODESE como AS Mujeres cuentan con mucha experiencia en la zona de intervención. Esto se torna fundamental en un escenario de violencia por cuanto la confianza en el personal técnico de campo es un requisito para poder trabajar en el territorio, sin poner en riesgo la integridad física del equipo y de las propias titulares de derecho. La violencia es un factor que estará asociado a la intervención, y que marcará los tiempos, y los éxitos relativos del mismo. En este sentido, la evaluación considera conveniente hacer énfasis en los procesos desarrollados, por sobre los logros cuantitativos, ya que permitirán visualizar mejor el esfuerzo hecho por las partes para lograr modificar una estructura social marcada por el machismo y por la violencia, en donde las mujeres son quizá el grupo más vulnerable. En los últimos 14 meses del programa, debido a discrepancias sobre la ejecución técnica y gestión financiera, PyD decide no continuar con la colaboración de AS Mujeres, y en su lugar, FUNSALPRODESE asume lo que resta de ejecutar en La Unión y Conchagua.

Por su parte, Chiquimula está marcada por un sistema político y social comunitario marcadamente patriarcal, con poca estructura social organizada, lo que dificulta avances en cuanto al empoderamiento de la mujer. En esta zona no se encuentran organizaciones trabajando la temática de género pues la concentración mayoritaria de ONGs desarrollan acciones ligadas a seguridad alimentaria y medios de vida. En este contexto, se optó por trabajar con la propia Mancomunidad Copanch'orti' la encargada de ejecutar las acciones, lo cual además, tendría como externalidad positiva el propio fortalecimiento de la institucionalidad en cuanto a generación de capacidades y la aproximación con los/as titulares de derechos. En Chiquimula la violencia existente está ligada a cárteles de droga, pero no habría afectado la ejecución misma de la intervención.

En relación a la participación de la institucionalidad local y las beneficiarias, se manifestó que la identificación se había desarrollado conjuntamente con los municipios, pues ellos cuentan con diagnóstico de las necesidades en el territorio. Asimismo, se contó con la participación de los grupos de mujeres organizadas y de las directivas comunales, como actores relevantes en el territorio. Hay que tomar en cuenta, además, que las organizaciones ejecutoras cuentan con años de experiencia previa en los mismos espacios geográficos y colectivo beneficiario, por lo que se tenía un claro conocimiento sobre las necesidades de los colectivos beneficiarios.

## **B. FORMULACIÓN, COORDINACIÓN, PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO**

El proceso de formulación de un proyecto de desarrollo se sintetiza en su matriz de planificación. A partir de ella, se podrán medir los avances en el cumplimiento de los resultados del proyecto, de acuerdo a las actividades realizadas, así como valorarse el grado de contribución a los objetivos específico y general.

Para la presente intervención se elaboró una Matriz de Planificación que consta de un objetivo general y cuatro específicos, que corresponden a la intervención en cada uno territorios (OE.2. FUSALPRODESE en Usulután, OE.2. AS Mujeres en La Unión, y OE.4. Mancomunidad Copanch'orti' en Chiquimula), y un objetivo (OE.1), con un marco nacional, ligado a la incidencia política a través de la normativa vigente (Concertación Feminista Prudencia Ayala).

El análisis que se realizará a continuación se basa en la matriz de planificación del programa reformulada, después de las respectivas modificaciones, descritas en las modificaciones sustanciales.

1. El OE.1. tiene dos líneas de trabajo; por un lado, el de incidencia política con acciones tendientes a la aplicación de la Ley de Igualdad por parte de las instituciones públicas de alcance nacional. Por otro lado, a través de sus organizaciones miembro trabajan en la implementación de la ley en 14 municipios en San Salvador. Sin embargo, estos municipios priorizados por la CFPa no son parte del ámbito geográfico del programa, lo que implicó que los procesos de articulación entre los procesos en el ámbito más macro de la incidencia y la territorialización de la ley, sean débiles.
2. Los indicadores propuestos deben seguir una lógica causal, permitiendo con ello poder establecer cuáles son indicadores de procesos o resultados, y cuáles de impacto. Por citar un ejemplo, dentro del OE.1. entendemos que los procesos ciudadanos y de coordinación entre la sociedad civil y la institucionalidad pública, además de mecanismos de monitoreo y de difusión como el Observatorio, tiene como finalidad la influencia en la política pública, ya sea a través de propuestas recogidas en documentos de política, denuncia o control social, o elaboración de planes con presupuestos asignados. En este sentido, para mayor entendimiento, el indicador IOV1.O1. "Impulsados los procesos de coordinación con 3 instancias del gobierno (ISDEMU, PGR y DIGESTYC) para generar los mecanismos de cumplimiento de la Ley de Igualdad" no debería ser considerado un indicador de impacto, sino de procesos, y por el contrario, el indicador R2.I1. "Se ha incidido, al menos, en la aprobación de 4 políticas públicas, en los temas priorizados por la CFPa", de objetivo específico.
3. Lo indicadores deben poder ser medibles, algo que no sucede con aquellos ligados a la autonomía económica, como el IOV1.O2. "las mujeres integrantes de las empresas solidarias reportan un incremento en sus ingresos al final del proyecto", o el I3.R3. "al finalizar el proyecto, al menos 3 de los grupos de mujeres generan beneficios".
4. No se especifica la relación entre las acciones de eco-feminismo y salud integral, con los objetivos de la intervención.

5. Al tratarse de un proyecto con un componente importante de fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de las mujeres comunitarias, y por tanto, de la modificación de las relaciones intrafamiliares y con la sociedad, resulta conveniente incorporar indicadores de carácter cualitativo ligados a la percepción de si se han originado estos cambios esperados.

## **A. GESTIÓN DEL PROGRAMA**

Los distintos actores consultados han señalado que si bien ha existido una estrecha coordinación entre los distintos socios locales con Paz y Desarrollo, la relación con AS Mujeres se fue deteriorando paulatinamente debido a las dificultades del socio local de brindar información sobre la ejecución técnica y financiera. Con la CFPA, al ser una red de 27 organizaciones, es más difícil la coordinación para la toma de decisiones, por cuanto las decisiones deben ser planteadas en asamblea, y existiendo distintas sensibilidades al interior de la propia red, estas tienen tiempos que no necesariamente coinciden con las necesidades del programa, aun así han logrado mantener comunicaciones fluidas sobre el estado de ejecución. Hay que tener presente que AS Mujeres hace parte de la CFPA. Con la Mancomunidad Copanch'orti', la comunicación y coordinación con la gerencia ha sido constante, con la dificultad de que las vías de comunicación no siempre son ágiles por cuanto la ejecución del programa se ha concentrado en la figura del gerente.

Pese a estas dificultades, han existido acciones puntuales, promovidas por el programa, que se recomiendan sean incentivadas en futuras intervenciones, por cuanto han llevado al intercambio de experiencias y conocimientos. En este sentido, la CFPA compartió enfoques metodológicos con los distintos socios locales, de El Salvador y Guatemala, para la incorporación efectiva del enfoque de género en sus instituciones, y en las acciones a desarrollar con los colectivos de mujeres y las instituciones públicas.

En este sentido, desarrollar estrategias de gestión conjunta, con reuniones periódicas, que permitan una lectura de la ejecución del programa, y la coyuntura política y social, resulta positiva para tomar decisiones de tipo estratégico, intercambiar experiencias, y metodologías. Asimismo, resulta también interesante el intercambio efectivo entre las Oficinas Municipales de la Mujer, para que conozcan el trabajo que se realiza y puedan potenciarse entre sí, compartiendo los distintos procesos de implementación.

Por otro lado, se considera también debe impulsarse el trabajo de sistematización de experiencias, como parte de la gestión del conocimiento, ya sea que permita potenciar este intercambio interinstitucional, o disminuir los impactos relacionados con los altos niveles de rotación en las instituciones públicas.

### III. EVALUACIÓN POR RESULTADOS

A continuación se presenta la valoración de los diferentes criterios de evaluación.

#### A. Pertinencia

El programa es pertinente en todas sus acepciones, tanto en los lineamientos de la agencia cooperante y a los acuerdos internacionales, pero sobre todo en relación a las políticas impulsadas por el gobierno, y las demandas de la institucionalidad local y las titulares de derechos. Estas reconocen las brechas existentes entre hombres y mujeres, principalmente en la temática trabajada por la intervención, es decir, participación política y autonomía económica.

Para analizar la pertinencia del programa se debe cuando menos observar cuatro vectores; a] la adecuación de la intervención a las políticas internacionales en la materia; b] las políticas del donante; c] las políticas nacionales y/o locales en materia de equidad e igualdad de género; y, finalmente, d] las prioridades y necesidades de los/as titulares de derechos y responsabilidades.

#### POLÍTICAS INTERNACIONALES

Tal como lo señala la estrategia de “Género en Desarrollo” de la cooperación española, los hitos más destacados en materia de género son: (i) la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979); (ii) la Declaración y Plataforma para la Acción de Beijing (1995); (iii) los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), suscritos en la Cumbre del Milenio de la ONU (2000); y, vi) los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2016). La línea de base, además, destaca la Convención de Belem Do Pará (1994).

El Artículo 14 de la **Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979)**, señala que “los Estados Partes tendrán en cuenta los problemas especiales a que hace frente la mujer rural y el importante papel que desempeña en la supervivencia económica de su familia, incluido su trabajo en los sectores no monetarios de la economía, y tomarán todas las medidas apropiadas para asegurar la aplicación de las disposiciones de la presente Convención a la mujer de las zonas rurales”. Asimismo, se menciona que los Estados Parte deben asegurar el derecho de las mujeres, entre otros, a: (i) “Participar en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo a todos los niveles”; (ii) “Obtener todos los tipos de educación y formación, académica y no académica, incluidos los relacionados con la alfabetización funcional, así como, entre otros, los beneficios de todos los servicios comunitarios y de divulgación a fin de aumentar su capacidad técnica”; (iii) Organizar grupos de autoayuda y cooperativas a fin de obtener igualdad de acceso a las oportunidades económicas mediante el empleo por cuenta propia o por cuenta ajena”; y, (iv) “Participar en todas las actividades comunitarias”.

La CEDAW constituyó un hito importante en la meta de la igualdad de derechos para las mujeres, toda vez que consagra la discriminación de la mujer como una injusticia, lo que constituye una

ofensa a la dignidad humana. Esta convención es también conocida como la “Carta Internacional de Derechos de la Mujer”. Su importancia, además, radica en que ha sido ratificada por el gobierno salvadoreño, y por lo tanto es de obligatorio cumplimiento.

La **Declaración y Plataforma para la Acción de Beijing (1995)**, en su acápite 26 señala textualmente que se está decidido a “promover la independencia económica de la mujer, incluido su empleo, y erradicar la carga persistente y cada vez mayor de la pobreza que recae sobre las mujeres, combatiendo las causas estructurales de esta pobreza mediante cambios en las estructuras económicas, garantizando la igualdad de acceso a todas las mujeres, incluidas las de las zonas rurales, como agentes vitales del desarrollo, a los recursos productivos, oportunidades y servicios públicos”. Por su parte, el 182 expresa, textualmente “aunque las mujeres constituyen por lo menos la mitad del electorado de casi todos los países y han adquirido el derecho a votar y a desempeñar cargos públicos en casi todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas, la proporción de candidatas a cargos públicos es realmente muy baja. Las modalidades tradicionales de muchos partidos políticos y estructuras gubernamentales siguen siendo un obstáculo para la participación de la mujer en la vida pública. Las actitudes y prácticas discriminatorias, las responsabilidades con respecto a la familia y la crianza de los hijos y el elevado costo que supone aspirar a cargos públicos y mantenerse en ellos son factores que pueden disuadir a las mujeres de ocupar puestos políticos. Las mujeres que ocupan puestos políticos y de adopción de decisiones en los -85- gobiernos y los órganos legislativos contribuyen a redefinir las prioridades políticas al incluir en los programas de los gobiernos nuevos temas que atienden y responden a las preocupaciones en materia de género, los valores y las experiencias de las mujeres y ofrecen nuevos puntos de vista sobre cuestiones políticas generales”.

En general, los objetivos planteados en la plataforma de Beijing están orientadas a promover el desarrollo humano de la mujer, centrándose en su independencia económica, participación en la vida política, acceso a la educación y la salud, la eliminación de toda forma de violencia, entre otros.

Los **Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)**, en su Objetivo Nro. 1 establecía “Erradicar la pobreza extrema y el hambre”, siendo la mujer, en sociedades donde el rol reproductivo recae básicamente en ellas, un actor principal para su cumplimiento. El Objetivo Nro. 2, manifestaba la necesidad de “lograr la enseñanza primaria universal”, lo que recaía, dadas las desigualdades existentes, en trabajar especialmente con las mujeres y niñas. El Objetivo Nro. 3, por su parte, planteaba la necesidad de “promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer”, centrándose, también, en el acceso a la educación como factor para promover la autonomía de la mujer en todas las demás áreas de desarrollo.

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, vuelven a plantear metas específicas, donde también se resalta la necesidad de trabajar con las mujeres por su efecto multiplicador en el desarrollo humano sostenible. Específicamente, el ODS Nro. 5, plantea trabajar por la igualdad de género en todos sus aspectos.

## **POLÍTICAS DEL DONANTE**

El Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo (PACODE) 2015-2018 señala la necesidad de establecer una estrategia basada en la teoría de Género en Desarrollo (GED), basada en la transversalización de la temática en totalidad de las intervenciones (*gender mainstreaming*); y, por otro lado, el trabajo en proyectos específicos con el objetivo de fortalecer sus capacidades que les permitan un pleno desarrollo. En este sentido, se señala, textualmente, como una seña de identidad de la cooperación andaluza “la alineación con el Enfoque de Género en Desarrollo, colocando como uno de los ejes vertebradores de la estrategia la promoción de la equidad de género desde un enfoque dual, integración de la perspectiva de género transversalmente en todas las actuaciones y mediante una estrategia específica para la lucha contra las desigualdades de género y la promoción del ejercicio pleno de los derechos de las mujeres”.

Asimismo, se menciona que la AACID potenciará, entre otras, las siguientes estrategias:

- “El apoyo a las organizaciones feministas y de mujeres, en línea con los compromisos de Busán (la promoción de “entornos favorables” para las organizaciones de la sociedad civil) y los objetivos de empoderamiento y promoción de la sociedad civil”.
- “La Gestión del conocimiento con enfoque de género y la promoción de mecanismos de rendición de cuentas de género, que incluya investigaciones y diagnósticos de género, uso de indicadores de género y datos desagregados por sexo de manera sistemática, la gestión para Resultados de Género y las evaluaciones de impacto de Género”.
- “Acciones dirigidas a promover el empoderamiento y los derechos económicos de las mujeres”.

## **POLÍTICAS NACIONALES Y/O LOCALES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO**

En los últimos años, tomando en cuenta las brechas entre hombres y mujeres, la falta de una política institucional, y por tanto la imposibilidad de gozar de una democracia plena, tanto El Salvador como Guatemala, han iniciado procesos tendientes a legislar sobre la equidad e igualdad de género.

En este sentido, el 17 de marzo de 2011, mediante el Decreto Nro. 645, la Asamblea Legislativa de El Salvador, decretó la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres. El programa que se evalúa está en consonancia con estos principios rectores, acompañando los procesos para la implementación de la ley, a través del Objetivo Específico Nro. 1, así como la territorialización de sus principios, a través de los Objetivos Específicos Nro. 2 y Nro. 3.

Dentro de la citada Ley, en el artículo nro. 8, encontramos por un lado, el nombramiento del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) como ente rector de la política, encargada de su implementación, complementariedad, y cumplimiento, motivo por el cual, la CFPA, dentro de su estrategia está el acompañamiento, y por tanto fortalecimiento, del ISDEMU para lograr que su mandato sea cumplido. Asimismo, en la misma línea, en el artículo nro. 14, se plantea la obligatoriedad de que las instituciones del Estado, principalmente la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), incorporen la variable sexo en todo el Sistema Estadístico Nacional, a fin de “recuperar, registrar, organizar, centralizar, conservar y suministrar información a quienes institucionalmente corresponda”, entendiéndose como un suministro esencial para conocer en profundidad la problemática y actuar dentro de la política pública en

consecuencia con los objetivos establecidos en la presente ley. En esta misma línea, se crea el “Centro de Información en el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer, que en coordinación con la Dirección General de Estadísticas y Censos y las instituciones del Estado correspondientes, deberá diseñar un Sistema de Indicadores, así como recopilar, formular, sistematizar y publicar la información que reciba, a fin de promover la formulación de estudios o investigaciones académicas y de Políticas Públicas”. En el artículo nro. 11, en el inciso e) se menciona que es función del ISDEMU “gestionar y proporcionar apoyo técnico para el establecimiento de Unidades de Género en las diferentes instituciones”, una tarea que es central en el desarrollo del programa, vinculando el establecimiento de la política en el territorio a través de la conformación y fortalecimiento de las Unidades de Género, y su vinculación con las actuaciones territoriales tendientes a fortalecer las capacidades de las mujeres, garantizando sus derechos económicos, sociales y políticos.

Por su parte, el artículo nro. 24, que el gobierno debe garantizar la igualdad y no discriminación de las mujeres en el ejercicio económico, impulsando acciones tendientes a fomentar la participación igualitaria en la toma de decisiones, control, y disponibilidad de los bienes de producción y los beneficios económicos. Para ello se propone incentivar la creación y fortalecimiento de las empresas de mujeres, e impulsar una economía comunitaria y solidaria. En ese mismo sentido, el artículo nro. 27 hace referencia a las funciones reproductivas y la necesidad de impulsar políticas dirigidas a facilitar la corresponsabilidad. En sistemas sociales patriarcales, la participación de la mujer en la sociedad se limita al cuidado familiar, y actividades económicas no remuneradas; un cambio en la responsabilidad, influirá positivamente en la participación de las mujeres en las actividades económicas remuneradas, y por tanto en la autonomía económica, pretendida por el programa, en consonancia con la presente legislación.

En cuanto a la participación de las mujeres en el desarrollo rural, el artículo nro. 36, menciona la adopción de medidas para impulsar la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones en las organizaciones comunitarias, así como la participación en la elaboración, decisión y ejecución de los planes y políticas de desarrollo rural.

Finalmente, la CFP, tomando en cuenta el capítulo vii, artículo 38, ha iniciado un trabajo coordinado con la Procuraduría General de la República, órgano encargado de defender, garantizar y fomentar la igualdad y no discriminación.

Por su parte, en Guatemala, en 2008, se crea la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres en Guatemala (PNPDIMG), con el objetivo de “promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural”. Asimismo, dentro del eje de Desarrollo Económico y Productivo con Equidad, la política busca, entre otros, garantizar la participación autónoma de las mujeres en la economía local, nacional e internacional; asimismo, garantizar que las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de desarrollo económico orientado a mujeres, impulsen la cooperación y articulación con respeto su identidad cultural. Dentro del eje de Participación Socio Política se destaca la necesidad de promover la participación de las mujeres en las estructuras organizativas locales y su vinculación en órganos de toma de decisiones para la incidencia en la gestión del desarrollo local. Dentro de las metas establecidas en el eje político se considera la creación de unidades de la mujer u oficinas municipales de la mujer en los distintos espacios de institucionalidad política, dotándolas de presupuesto, procedimientos y mecanismos de elección.

En El Salvador “La creación de las Unidades Municipales de la Mujer responde al cumplimiento de la competencia No. 29 desarrollada en el artículo 4 del Código Municipal, cuyo contenido orienta la promoción y desarrollo de programas y actividades destinadas a fortalecer la Igualdad de género, por medio de la creación de la Unidad Municipal de la Mujer UMM” (ISDEMU).

En 2010, el Congreso de la República de Guatemala, mediante el Decreto Nro. 22-2010 reforma el Código Municipal Decreto 12-2002; y, en el artículo nro. 25 establece la obligatoriedad para que los Concejos Municipales creen, antes de finalizar el 2010, la Oficina Municipal de la Mujer (OMM), la que se responsabilizará de dar atención especializada a las problemáticas y necesidades específicas de las mujeres en los municipios. Asimismo, dentro del artículo 26, se especifican las funciones de la OMM, entre las que encontramos la elaboración de propuestas de política pública basándose en los principios del PNPDIMG. Así también, la promoción de la organización social y participación comunitaria de las mujeres en los distintivos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural; y, coordinar con las dependencias responsables, la gestión de cooperación técnica y financiera con entes nacionales e internacionales, para la implementación de acciones y proyectos a favor de las mujeres del municipio.

La Política de Igualdad de Género de Paz y Desarrollo, se encuentra alineada con los acuerdos internacionales, y por tanto también con las políticas nacionales. En este sentido, dentro de su línea de actuación 3.2. “empoderamiento de las mujeres y niñas en materia de derechos políticos, civiles y económicos”, se reflejan los lineamientos institucionales y que son trabajados por la presente intervención, “reforzar los procesos de cambio progresivo hacia la igualdad formal y real, que garanticen el pleno ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres como paso indiscutible para su plena ciudadanía”; “apoyar iniciativas que contribuyan al pleno ejercicio de los derechos económicos de las mujeres, para reducir la pobreza con igualdad de género y equidad social”; “asegurar el acceso y control equitativo de mujeres y hombres, niñas y niños, a los recursos y beneficios de los mismos”; “asegurar que las voces de las mujeres y las niñas son escuchadas en los procesos más importantes del desarrollo, promoviendo la creación de estructuras y oportunidades para la participación de las mujeres en la toma de decisiones en todos los niveles”; “promover la visibilización y valoración equitativa del rol que desempeñan hombres y mujeres en todos los ámbitos”; “promover la sensibilización de hombres, mujeres y la sociedad en su conjunto respecto a la igualdad de género y la asociación de todos los colectivos para eliminar las pautas discriminatorias y fomentar la equidad”; y, “establecer alianzas con el movimiento feminista y los colectivos que trabajan para promover la igualdad de género en todos los contextos”.

## **TITULARES DE DERECHOS Y OBLIGACIONES**

Para analizar la situación de las políticas implementadas por el gobierno salvadoreño, y sobre las cuales se sustenta parte del trabajo desarrollado por el programa, principalmente lo concerniente al fortalecimiento de la institucionalidad, a través del fortalecimiento de las Unidades Municipales de la Mujer, tomaremos como referencia el documento de “Evaluación de la Política Nacional de las Mujeres 2011-2014” elaborado por el ISDEMU. La línea de base 2014 del programa es también un insumo importante para completar el panorama. Asimismo,

presentaremos las estadísticas trabajadas por la DIGESTYC respecto a las brechas existentes en algunos indicadores clave.

En este sentido, a diciembre de 2014, el 91,8% de las municipalidades evaluadas habían creado una Unidad Municipal de la Mujer (UMM). De este porcentaje, el 88,8% manifiesta haber nombrado a una persona encargada para liderar la oficina; sin embargo, un importante 68,2% manifiesta también que las responsables de la oficina desarrollan funciones adicionales a sus responsabilidades en las UMM. El 70.8% de las unidades afirman contar con un plan de trabajo, lo que indica que existe un fortalecimiento de las oficinas, sin embargo, todavía hay un 22% que no cuenta con plan. En cuanto a la asignación presupuestal, clave para garantizar el funcionamiento de las UMM, el 55,8% afirma contar con presupuesto, frente a un 36,9% que no. Aunque el estudio no lo menciona, en el tema presupuestal debemos tener en cuenta dos variables, por un lado, el origen de los fondos asignados, ya sean transferencias presupuestales de gobierno central, ingresos municipales o fondos de la cooperación internacional; y, por otro lado, el presupuesto en relación al Plan Operativo elaborado.

Parte de las responsabilidades de las UMM son la elaboración de dos planes; por un lado, el relativo a la Prevención y Atención de la Violencia contra las Mujeres, donde únicamente un 22,7% de los gobiernos municipales a nivel nacional manifestaron haberlo desarrollado. Asimismo, la elaboración de un Plan Municipal de Igualdad y Erradicación de la Discriminación, el cual sólo ha sido trabajado por el 14.6% de las alcaldías.

En cuanto a las brechas existentes, se presentan algunos indicadores, haciendo énfasis en la situación de la mujer rural y/o las brechas existentes en los dos territorios en los que trabajó el Programa.

		Hombre	Mujer
Jefatura de hogar (rural)	Usulután	69,73%	30,27%
	La Unión	67,33%	32,67%
Brecha de analfabetismo	Usulután	5,01%	
	La Unión	-0,67	
Brecha participación laboral	Usulután	37,10%	
	La Unión	44,625	
Brecha de Población Económicamente Inactiva por quehaceres domésticos		67,69%	
Productoras rurales propietarias de la tierra		87,93%	12,07%

El "Uso del tiempo" de la EHPM de 2012, el Trabajo Doméstico tiene una participación del 4.3% en el total personas ocupadas, siendo el 91% mujeres las que ejecutan esta función. La tasa de desempleo de las mujeres es de 4.3%, no obstante, a que es relativamente baja si le sumamos la tasa de subempleo en mujeres que es 47%, las mujeres enfrentan una tasa total del 51.3 % de las mujeres o están desempleadas o están subempleadas. La EHPM refleja que el salario promedio de la población ocupada es de \$ 305.67, las mujeres perciben en concepto de salario mensual \$ 281.65, y el de los hombres \$ 324.55, es decir, el 15.2% más que lo que perciben las mujeres.

Por su parte, en Guatemala, de acuerdo al Análisis de Situación del País, realizado por la ONU, en 2014, en relación a la autonomía económica, la Tasa Global de Participación de las mujeres en el 2012 es bastante menor (45.7%) comparada con la de los hombres (87.6%), y su trabajo

está principalmente concentrado en el sector informal. La brecha de género en términos de salario por trabajo igual, de acuerdo a datos de 2012, las mujeres ganan el 80% que los hombres asalariados y 40% de los independientes. De acuerdo a un estudio con datos del 2010, las mujeres indígenas que se dedican al trabajo de agricultura devengan 27% menos (Q. 586,75) que los hombres indígenas (Q. 800,54); y 63% menos que las mujeres no-indígenas (Q 930,76) y 50% menos que los hombres no-indígenas (Q. 1.174,56). Las mujeres continúan trabajando principalmente en el campo de la reproducción social (actividades de cuidado y servicio doméstico remunerado y no remunerado) como resultado de los marcados estereotipos y discriminación de género. Según datos del 2005, únicamente el 16.2% de los terratenientes y 18.6% de propietarios de viviendas eran mujeres.

En cuanto a la participación política, el estudio señala que ha aumentado la participación de las mujeres en la toma de decisiones a nivel comunitario, pero que sin embargo se siguen presentando muchas brechas, ligadas al sistema social, donde las mujeres son relegadas a trabajos reproductivos, dificultando con ello su participación político-social. Los datos a nivel nacional reflejan claramente las brechas existentes.

Lo expuesto nos brinda una clara idea de lo pertinente que es este proyecto, sobre todo tomando en cuenta las brechas existentes en los territorios donde se interviene; sin embargo, a juicio del evaluador, la implementación de un proyecto con estas características, con las dificultades de partida, con la dispersión geográfica, y las dificultades de ejecución por factores externos, no es conveniente. En este sentido, es recomendable enfocarse en territorios menos extensos que permita disminuir los costos de logística y concentrarse en fortalecer los procesos que sean iniciados.

## B. Eficacia e Impacto

Para el análisis de la eficacia, se hará una valoración de los Objetivos Específicos. Es importante mencionar que la valoración de este criterio estará centrada, principalmente, en los procesos iniciados, y no sólo en el cumplimiento del valor del indicador. Esto debido a que el trabajo está influenciado, enormemente, por variables de tipo coyuntural, cómo la violencia, que para el programa ha significado: i) una modificación sustancial para cambiar de comunidad beneficiaria por el aumento de la violencia; ii) imposibilidad de trabajar por períodos de tiempo por recrudecimiento de los niveles de violencia; iii) amenazas a las técnicas del proyecto o a beneficiarias. Otra variable a tomar en cuenta son los altos niveles de migración, lo que ha afectado también la dinámica del trabajo en las comunidades. Asimismo, por el alto grado de dependencia con el nivel de compromiso asumido por la institucionalidad política nacional y local. Finalmente, hay que tomar en cuenta la línea de base de donde se parte, dado que el programa trabaja en comunidades con estructuras sociales patriarcales muy enraizadas, y con muy bajo nivel de compromiso social e institucional, no valorando las brechas de género como una variable que dificulta el desarrollo familiar y social, e incluso, en algunos casos, con reticencias por parte de todos los actores, mostrando único interés por el apoyo productivo.

La eficacia se considera buena, aunque con algunas dificultades. Tomando en cuenta el cumplimiento de los indicadores de resultado e impacto, las metas relacionadas al fortalecimiento de las capacidades de la institucionalidad local y de la población beneficiaria habrían sido cumplidas en parte, por cuanto se han realizado las capacitaciones y se resaltan cambios de actitud en las mujeres, pero difícilmente podría hablarse de población empoderada, y que puedan influir en política pública, sin el estrecho acompañamiento de los socios locales. En el caso de las iniciativas productivas, las mismas no estarían generando aún los ingresos económicos esperados, pero en parte debido a los tiempos de la intervención, esperando que los mismos se produzcan en el mediano plazo. Un caso muy claro de ello es la producción cafetalera en Guatemala. Si nos basamos en la Teoría del Cambio, tomando en cuenta la línea de base y las dificultades del terreno con variables exógenas que condicionan la intervención, se puede afirmar que la lógica de intervención, así como los resultados alcanzados se corresponden a los tiempos de intervención.

Para una más clara estructura del apartado, se presentarán las acciones realizadas por cada uno de los indicadores; incluyendo además las acciones tomadas por el equipo del programa en relación a las recomendaciones realizadas en la evaluación intermedia.

### **OE.1. IMPULSAR MECANISMOS CIUDADANOS QUE POSIBILITEN EL CUMPLIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA LEY DE IGUALDAD, EQUIDAD Y ERRADICACIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN CONTRA LAS MUJERES DE EL SALVADOR**

IOV 1 O1. Impulsados los procesos de coordinación con 3 instancias del gobierno (ISDEMU, PGR y DIGESTYC), para generar los

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Con ISDEMU se coordina para dar seguimiento al Sistema Nacional de Igualdad. Se ha iniciado con PGR la coordinación para tipificar los delitos estipulados en la ley y determinar la atribución de la PGR. Con DIGESTYC no hay mecanismos y se ha iniciado con el Consejo de Igualdad y Equidad.	Establecidos mecanismos de coordinación.	Establecidos mecanismos de coordinación con el ISDEMU, la PGR, la DIGESTYC, el SNIS (Sistema Nacional de Igualdad Sustantiva), la Universidad de El Salvador, la Secretaría de Cultura, y el Grupo Parlamentario de la Asamblea	-

Las coordinaciones con el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), se firmó un convenio por el cual se mantenían reuniones de coordinación de manera mensual donde revisaban los avances en la política y se planteaban acciones conjuntas. De acuerdo a lo manifestado tanto por el ISDEMU y la CFPA, la generación de estos espacios para analizar la política pública son fundamentales para avanzar en la concreción de los objetivos. Sin embargo, sin señalar las razones, se mencionó que el convenio no había sido renovado y que aproximadamente hace un año no mantienen estas reuniones periódicas.

La CFPA, con el apoyo de PyD, asimismo, ha iniciado un trabajo de coordinación con la Procuraduría General de la República (PGR), con la finalidad de fortalecer la institucionalidad para el cumplimiento de la Ley. En este sentido, es importante mencionar que la Ley de Igualdad señala, en su artículo nro. 38, que la PGR “será la encargada de defender, garantizar y fomentar la igualdad y no discriminación de las mujeres, para lo cual deberá crear la dependencia pertinente dentro de su estructura y organización”. El artículo nro. 39, por su parte, menciona las funciones que tendrá la PGR, a saber:

- Contribuir al cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones que amparen los derechos de las mujeres.
- Aplicar los instrumentos internacionales ratificados por el Estado en esta materia.
- Estudiar y plantear las reformas y propuestas normativas que sean necesarias para asegurar la defensa y protección de los derechos de las mujeres.
- Recibir y canalizar las denuncias formuladas por cualquier persona u organización y que debidamente fundamentadas en la normativa vigente, se refieran a la violación o incumplimiento de la presente ley.
- Brindar asistencia a las personas denunciantes a efecto de promover la mediación y conciliación para la solución de conflictos, sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar.
- Brindar asistencia y representar legalmente a la persona u organización denunciante a efecto de ejercitar las acciones judiciales correspondientes.
- Elaborar anualmente un informe que registre las actividades realizadas y el grado de cumplimiento de la presente ley.
- Promover y difundir el cumplimiento y la defensa de la igualdad y la no discriminación en los alcances que a estos principios le confiere la presente ley.
- Solicitar a las instituciones del Estado proceder a aplicar las sanciones contempladas en su normativa interna, en caso de acciones u omisiones que constituyan infracciones

administrativas a los derechos establecidos en esta ley, sin perjuicio de las acciones judiciales que pudiere promover en defensa de los mismos.

- Coordinar acciones con el ISDEMU, a fin de garantizar la efectividad de las medidas, estrategias y normativa legal aplicable.
- Las derivadas del régimen legal interno de la Procuraduría General de la República.

Como se observa, la PGR es un órgano de vital importancia para el cumplimiento de la Ley; en este sentido, el trabajo de fortalecimiento institucional que realiza la CFPA es clave para dotar de las herramientas necesarias a la PGR para poder analizar y evaluar el incumplimiento de la ley desde una óptica basada en derechos. En esta misma línea se han mantenido reuniones de trabajo con la Procuraduría General de los Derechos Humanos (PDDH).

Con la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), el trabajo ha estado enfocado en la necesidad de incluir indicadores sensibles al género. En este sentido, existe la voluntad técnica para realizarlo, y los indicadores, al menos, están siendo desagregados por sexo, lo que significa un grado de avance importante para poder analizar y conocer las brechas existentes.

Asimismo, y ha sido valorado como fundamental por parte del ISDEMU, la participación de la CFPA en los espacios de seguimiento del Comité de la Resolución 1325 y el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia, ligados a la lucha contra la violencia, donde las mujeres se convierten en el colectivo más vulnerable. En este sentido, la CFPA busca la inclusión de un enfoque de género en la política, que logre identificar la mayor vulnerabilidad de las mujeres en el conflicto, y que por tanto, pueda ser incorporada en la política

En términos generales, se considera que las reuniones de coordinación y trabajo interinstitucional deben estar normadas, y no responder a convenios específicos por tiempos limitados, con el fin de disminuir la discrecionalidad de las mismas; es decir, que dependan de la voluntad de las autoridades.

#### IOV 2 O1. Impulsados procesos ciudadanos para la difusión de la Ley de Igualdad

<b>Línea de Base (I)</b>	<b>Meta (II)</b>	<b>Nivel de Avance (III)</b>	<b>Grado de consecución</b>
Identificadas instituciones para difundir la Ley	Realizados 14 eventos públicos sobre difusión y observancia	Se han realizado 14 tribunas municipales para identificar las problemáticas y demandar a las municipalidades en el cumplimiento de la Ley de igualdad	100%

Los informes de seguimiento señalan el trabajo realizado por la CFPA con la Universidad Nacional de El Salvador y con el Municipio de Santa Tecla (San Salvador) en la elaboración de los respectivos Planes de Igualdad. Por otro lado, se menciona la realización de acciones de cabildeo con funcionarios del Sistema Nacional de Igualdad Sustantiva, y con tribunas ciudadanas y foros públicos en 14 municipios de San Salvador.

En este punto, aunque importante el trabajo realizado, es necesario mencionar que estas acciones tienen poca relación con los objetivos del programa por cuanto son realizadas en

espacios geográficos no priorizados por la intervención. En este aspecto, a juicio del evaluador, por las capacidades de la CFPA, hubiese sido importante impulsar aún más el trabajo, coordinado y conjunto, con las organizaciones ejecutoras en Usulután y La Unión.

Por otro lado, se hizo difusión sobre la Ley de Igualdad en distintos medios de comunicación masivos (radio, prensa escrita y televisión). Asimismo, se utilizaron las redes sociales para campañas como “aterriza tus sueños”. Aunque de acuerdo a lo señalado por distintos actores, los medios de comunicación no están aún sensibilizados y no brindan mayor cobertura a las acciones de difusión de la Ley, se considera que la estrategia debe continuar, pero no solo a través de medios de difusión nacional, sino – y sobre todo – con medios locales, comunitarios. Quizá un mecanismo pueda ser explorar la posibilidad de contar con espacios contratados, de difusión semanal, que permita llegar a las titulares de derechos, como estrategia de sensibilización, debate y denuncia.

OE1.RE1. Difundidos y monitoreados los avances de la implementación de la Ley de Igualdad

OE1.RE1.I1. Posicionado el monitoreo de la Ley en la agenda de los medios de comunicación a través de al menos 1 aparición mensual

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Inexistente monitoreo de la Ley en medios de difusión	Sistematizado el proceso de monitoreo de la Ley a través de sus apariciones en los medios	Se ha sistematizado un documento de las apariciones en medios de comunicación de la CFPA durante enero 2014 a marzo 2016. Este documento recoge información desde el inicio del programa.	100%

De acuerdo a lo señalado en los informes de seguimiento, se ha realizado la sistematización de las apariciones en los medios de comunicación, como variable proxy del monitoreo de la ley de igualdad. De acuerdo al documento, la CFPA ha hecho aparición en los medios al menos una vez al mes, tal como lo señala el indicador propuesto.

OE1.RE1.I2. Sistema de monitoreo en el que participan un mínimo de 20 organizaciones de mujeres

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
20 organizaciones de mujeres apoyan la implementación de la ley pero no cuentan con sistema de monitoreo.	Al menos 20 organizaciones de mujeres involucradas en el sistema de monitoreo	22 organizaciones feministas y 17 mujeres feministas independientes, parte de la CFPA, participan en el sistema de monitoreo de la implementación de la ley de Igualdad. Se ha conformado una comisión para el observatorio con 5	-

miembros delegados de las estrategias que conforman la CFPA. Los informes del sistema de monitoreo están respaldados por todas las organizaciones que conforman la CFPA así como las mujeres feministas independientes.  
El primer informe se presentó el 2 de diciembre de 2014, y el segundo, en julio de 2016

OE1.RE1.I1. Al segundo año del proyecto, funciona un Observatorio con al menos una actualización semanal

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
20 organizaciones de mujeres apoyan la implementación de la ley pero no cuentan con sistema de monitoreo.	Al menos 20 organizaciones de mujeres involucradas en el sistema de monitoreo	22 organizaciones feministas y 17 mujeres feministas independientes, parte de la CFPA, participan en el sistema de monitoreo de la implementación de la ley de Igualdad. Se ha conformado una comisión para el observatorio con 5 miembros delegados de las estrategias que conforman la CFPA. Los informes del sistema de monitoreo están respaldados por todas las organizaciones que conforman la CFPA así como las mujeres feministas independientes. El primer informe se presentó el 2 de diciembre de 2014, y el segundo, en julio de 2016	-

La medición del primer indicador, en este caso, no está ligado al número de organizaciones que apoyan o implementan el sistema de monitoreo, las cuales hacen parte de la CFPA, conformada por más de 70 organizaciones feministas y mujeres independientes, sino en la implementación de un sistema de monitoreo para el cumplimiento de la Ley.

El resultado entonces está relacionado a la puesta en marcha, el 30 de septiembre de 2015, del Observatorio Nacional de Igualdad (ONI), cuyo objetivo es dar seguimiento y contraloría social a la aplicación de la “Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres”. En este sentido, se elaboraron 166 indicadores en 4 áreas temáticas priorizadas:

- Fortalecimiento institucional para la Igualdad;
- Aplicación del principio de transversalidad;

- Participación política de las mujeres en la toma de decisiones;
- Participación económica de las mujeres.

Asimismo, como parte del trabajo desarrollado por la CFPA se encuentra la elaboración de informes sobre el avance en el cumplimiento de la ley, así como la elaboración del Informe Sombra para la CEDAW. En este sentido, en julio de 2016 se lanza el segundo informe de avance por parte del Observatorio (el cual fue acompañado por el PNUD), el cual –de acuerdo a lo señalado – tuvo algunos inconvenientes con datos aportados que tenían que ser revisados, por lo que la CFPA decidió poner la web “en mantenimiento” mientras se subsanaban esos errores; sin embargo, a la fecha, después de varios meses, la página del ONI sigue sin estar en funcionamiento. Es fundamental, como parte de los objetivos planteados, que más allá de la revisión de los datos, la web pueda seguir siendo una herramienta de control social. <http://www.onisv.org/>.

OE1.RE1.I4. Al menos, 3 denuncias cursadas amparadas en la Ley de Igualdad

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Reconocida 1 denuncia amparada en la Ley y difundida en los medios de comunicación.	Realizadas 3 denuncias amparadas en La Ley de Igualdad	3 denuncias públicas realizadas en el marco del 8 de marzo y el 25 de noviembre 2015. Se denunció públicamente el caso del Pastor Carlos Rivas quien era miembro del Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia por violencia contra las mujeres. Así mismo se exigió se retire su participación dentro del Consejo. En el marco del 8 de Marzo 2016, se hizo un comunicado en la Prensa Gráfica denunciando el incumplimiento de la Ley con los datos reflejados en el ONI.	100%

No se cuenta con información sobre el estado de las denuncias.

OE1.RE2. Fortalecido el proceso de aplicación efectiva de la Ley de Igualdad a través de la sociedad civil

OE1.RE2.I1. Se ha incidido, al menos, en la aprobación de 4 políticas públicas, en los temas priorizados por la CFPA

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
1 Política Nacional de la Mujer entrada en vigencia en el año 2012	4 propuestas de políticas públicas	Se ha incidido en 4 políticas públicas para la aplicación de la Ley de igualdad, a través de: i)	100%

presentadas a la Asamblea legislativa

aportes al anteproyecto de la Ley de trabajo doméstico coordinado con la PDH; ii) aportes a la propuesta de reforma de la Ley de Creación del ISDEMU; iii) aportes al plan "El Salvador Seguro"; y, iv) aportes al Plan de Igualdad seguido por el Sistema Nacional de Igualdad Sustantiva.

La apertura de espacios de diálogo ha permitido a la sociedad civil, en la figura de la CFPA, aportar y enriquecer propuestas de política pública. En este sentido, es importante la institucionalización de estos espacios, con el fin de evitar que dependan de la apertura – o no – de las instituciones gubernamentales. Asimismo, es importante continuar ocupando estos espacios, y en la medida de lo posible ampliarlo a otras comisiones o instituciones. Para que los mismos sean mejor aprovechados, es necesario: i) mantener un debate al interior de la Concertación que les permita trabajar desde las bases, y consensuar, una estrategia política que recoja claramente los fines, estrategias y medios. En la reunión con la representante de la CFPA se mencionó que los debates al interior no son fáciles pues existen distintas posturas para las diferentes temáticas lo que ha significado, en algunos momentos, la imposibilidad de participar por no tener una postura consensuada como red; y, ii) la necesidad de elaborar propuestas de política pública basadas en la evidencia.

OE1.RE2.I1. La CFPA participa en al menos 10 reuniones representando la sociedad civil ante instituciones públicas

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
CFPA participa en 2 reuniones con instituciones públicas.	CFPA ha participado en 10 reuniones al menos con instituciones públicas	La CFPA participó en 35 reuniones de trabajo con instituciones públicas: CNSS, Comité Nacional 1325, PDDH, Secretaria de la Cultura, Consejo por la Igualdad y la Equidad (CIE), ISDEMU y Consejo Nacional de Igualdad Sustantiva.	100%

Como ha sido mencionado en el indicador anterior, para influir en la política pública es indispensable generar y ocupar espacios de diálogo con las distintas instituciones. Para ello, es importante mencionar que uno de los objetivos de la Ley es la transversalización de la temática de género en las instituciones del Estado. Como recomendación también se ha mencionado la necesidad de que estos espacios no respondan a coyunturas favorables sino que sean institucionalizados, es decir, que se desarrollen con periodicidad, de manera obligatoria, y sin importar la coyuntura política.

OE1.RE2.I3. Al menos 5 propuestas de la CFPA son recogidas en documentos públicos

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
1 propuesta de CFPA recogida en documentos públicos	5 propuestas de CFPA recogidas en documentos públicos	Se han incorporado los aportes de la CFPA en documentos públicos: 1. Plan Quinquenal del Órgano Ejecutivo 2. Plan El Salvador Seguro. 3. Plan de Igualdad de la Universidad de El Salvador 4. Plan de Igualdad de la Alcaldía de Santa Tecla 5. Plan Operativo del Sistema Nacional de Igualdad Sustantiva	100%

El presente indicador presenta algunas de las metas ya recogidas en el indicador OE1.RE2.I1., presentadas como parte de la influencia de la CFPA en la política pública. En el citado indicador se menciona: i) el Plan Quinquenal del Órgano Ejecutivo (ISDEMU); ii) el Plan Salvador Seguro; y, iii) el Plan Operativo del Sistema Nacional de Igualdad Sustantiva (SNIS).

OE1.RE2.I4. Se ha incidido en, al menos 3 municipios para que incluyan la visión de género en los presupuestos

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
0 municipios incluyen visión de género en sus municipios	3 municipios incluyen visión de género en sus presupuestos	Se logra el compromiso de 5 municipios de San Salvador para la incorporación del enfoque de género en la gestión municipal, como fruto de las tribunas y foros de incidencia por parte de las organizaciones feministas de la CFPA. Los municipios son: i) Ciudad Arce, San Francisco Gotera, Santa Ana, San Marcos y Suchitoto.	100%

Lo primero que hay que señalar que es que los cinco municipios mencionados están en San Salvador, fuera del ámbito geográfico de intervención del programa. Como segundo punto, aunque es importante el compromiso asumido por las autoridades, no se cuenta con los datos del presupuesto municipal para poder evaluar si efectivamente los compromisos asumidos fueron incorporados.

**OE.2. CONTRIBUIR A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES PRÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS DE MUJERES A TRAVÉS DE SU INCIDENCIA POLÍTICA EN LOS MUNICIPIOS DE JIQUILISCO, CONCEPCIÓN BATRES, JUCUARÁN Y RAFAEL ORIENTE**

IOV1.O2. Las mujeres integrantes de las empresas solidarias reportan un incremento en sus ingresos al final del proyecto

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Los ingresos de mujeres participantes: 46% de mujeres tienen ingresos que oscilan entre USD 1 Y USD 50. El 21% entre USD 50 y USD 100. El 15% entre USD 100 y USD 250 y el 18% ingresos por USD 450	Al menos el 70% de las empresas constituidas, cuentan con estatutos y reglamento interno	El 100% de las 10 empresas cuentan con estatutos y reglamento interno, ambos aprobados por el colectivo; 10 colectivos productivos cuentan con balance inicial y final construido de manera participativa, todas legalizadas	-

La meta establecida en el indicador, y por tanto el nivel de avance, no guarda relación con el indicador. Empresas comunitarias constituidas, no puede ser utilizada como una variable proxy para incremento de ingresos económicos.

En el trabajo de campo, el evaluador pudo visitar 2 iniciativas de ganado vacuno para leche y carne, y una de cerdos de engorde y reproductores; ninguna de las cuales, al momento de la visita, reportaba ingresos económicos. La valoración hecha en Usulután estaba referida a la formación de capital; es decir, a la posibilidad de mantener – y aumentar – los activos. Las tres iniciativas mencionaban lo importante de aumentar el número de animales para poder tener rentabilidad.

La explicación por la cual una iniciativa de tres años, donde se establecía un componente productivo para avanzar en autonomía económica, aún no tiene resultados económicos tangibles se debe, a juicio del evaluador, a la metodología utilizada. Es decir, un porcentaje importante de los fracasos en empresas comunitarias se debe al débil nivel organizativo, donde las asociadas no logran comprender cuáles son los beneficios tangibles de trabajar de manera asociativa, lo que a mediano o largo plazo, trae dificultades de gestión y disolución de la iniciativa empresarial. En este sentido, apropiadamente, viendo que los niveles de organización productiva eran débiles, FUNSALPRODESE optó por fortalecer el tejido asociativo, para posteriormente incluir el componente productivo, lo que originó que el mismo haya sido trabajado en un tiempo inferior a un año.

Tomando en cuenta los datos de las encuestas de línea de cierre, se presenta un cuadro comparativo respecto a la estructura de ingresos económicos:

Rango	Línea de Base	Línea de cierre
USD 1 – USD 50	46%	67,8%
USD 50 – USD 100	21%	13,8%
USD 100 – USD 250	15%	10,3%
> USD 250	18%	8,1%

Como se observa, ha habido una reconcentración en el rango más bajo de ingresos; sin embargo, la medición del mismo no considera la estacionalidad de las actividades económicas, y, como se ha señalado, aún las iniciativas impulsadas por el programa no están dando beneficios.

IOV2.O2. La movilización política de las mujeres en sus municipios logran establecer una política de género en 4 municipios al finalizar el programa

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
No se cuenta con un documento de Política de Género de la microrregión	Fortalecidas las capacidades, mobiliario y/o equipamiento en al menos tres unidades de género	4 unidades Municipales de la Mujer apoyadas con equipo y mobiliario básico, y acompañadas en la planificación estratégica	-

Con apoyo del programa, las Unidades de la Mujer de los municipios de Rafael Oriente, Concepción Batres, Jucuarán y Jiquilisco, lograron actualizar, de manera participativa, los planes municipales de igualdad y no discriminación. Asimismo, en Concepción Batres se trabajó, además, el plan municipal de prevención de la violencia de género. Por otro lado, en los cuatro municipios se desarrollaron los respectivos Planes Operativos Anuales, basados en los planes multianuales citados previamente. En este sentido, la evaluación pudo conversar con la Unidad de la Mujer de Concepción Batres, y se señalaron tres variables a tener en cuenta: i) la metodología desarrollada se estructuró en el fortalecimiento de las capacidades de la responsable de la Unidad de la Mujer, con la finalidad de que sea sostenible en el tiempo; ii) la elaboración de los POA implican una primera fase de lo que esperaríamos de una política municipal, es decir, el ideal, desarrollado en la Ley, implica la transversalización de las políticas de igualdad en todas las áreas y dependencias estatales. Sin embargo, el apoyo político para estas políticas es aún incipiente, o inexistente, por lo que por ahora, el trabajo debe desarrollarse exclusivamente desde esta unidad. En el caso específico de Concepción Batres, el empoderamiento de la responsable significó que el concejo municipal le aprobara gran parte del presupuesto del POA, después de que inicialmente sufriera grandes recortes (de USD 5 mil presupuestado inicialmente, se logró obtener, finalmente, USD 10 mil). Desde la Unidad de la Mujer se intenta cambiar el paradigma de que los POA deben adaptarse al presupuesto, siendo lo ideal, exactamente lo opuesto, que el presupuesto esté en consonancia con un POA sustentado; y, iii) la rotación de las responsable de la unidad constituyen un serio inconveniente para la eficacia y sostenibilidad de la unidad; en este sentido, resulta fundamental la sistematización de las metodologías trabajadas, con el fin de que puedan servir de guía/inducción en caso exista cambio de personal. Asimismo, trabajar en la incorporación, dentro de las acciones de fortalecimiento de capacidades, a, al menos, una de las otras áreas municipales.

En resumen, se puede señalar que el trabajo con las Unidades de la Mujer en Usulután ha permitido:

- Formar a las responsables de las unidades respecto a la situación de las mujeres, las implicancias de la ley, y metodologías para la elaboración de los documentos que marca la propia Ley.
- Posicionar a las unidades de la mujer en las alcaldías municipales.

- Lograr mayor presencia de las unidades de la mujer en las comunidades, construyendo las políticas de manera conjunta con las organizaciones de mujeres de base comunitaria.

La evaluación considera pertinente además, destacar el impacto – señalado por las propias beneficiarias – relacionado al fortalecimiento de los lazos entre las mujeres de la comunidad (sororidad). Las mismas señalaban que las reuniones no solo eran espacios para planificar el trabajo productivo, sino también un tiempo para ellas, para intercambiar reflexiones, sentimientos, etc.

OE2.RE1. Promovido el empoderamiento y la organización de mujeres para el ejercicio de sus derechos

OE2.RE1.I1. Al menos 2 comités de mujeres reconocidos en cada municipio

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
32% de las mujeres están organizadas en grupos productivos legalmente constituidos.	Reconocidos 8 grupos de mujeres	25 grupos de mujeres reconocidos por las diferentes municipalidades, de los cuales: 8 grupos legalizados como Asociación de Mujeres y 17 comités comunales de mujeres fortalecidos	-

En el presente punto hay que destacar también la metodología utilizada por FUNSAALPRODESE, cuyo eje central es la participación de las mujeres en la creación de sus grupos; es decir, son las asociadas las que plantean la actividad económica que quieren implementar (“vocación productiva”), la cual es analizada posteriormente, entre la asociación y el ejecutor, tomando como variables, el conocimiento previo de la actividad; y, la posibilidad técnica y económica de implementarla. A modo de ilustración, se presenta el caso de Las Mesitas, en Jiquilisco, quienes plantearon trabajar, inicialmente, en la implementación de una camaronera artesanal; la cual fue posteriormente descartada debido a los altos costos y a la poca rentabilidad, por lo que finalmente se inclinaron a desarrollar una iniciativa ganadera.

La evaluación tuvo la posibilidad de visitar tres de las iniciativas trabajadas en Usulután:

**UDP Las Costeñas, comunidad de Sisiguayo, municipio de Jiquilisco:**

Año de constitución	2011
Número de socias	4 (antes 9)
Motivos	- Migración - Visión de corto plazo
Rubro	Ganado vacuno
Experiencia previa en el rubro	NO
Nivel de asociatividad	Alto
Aporte de las socias	USD 2 / mes

De acuerdo a lo señalado, el grupo opta por solicitar apoyo para ganado, aún sin contar todas con experiencia previa en el rubro, debido a que el sector ganadero es una de las actividades principales de la comunidad, con experiencias exitosas, y por tanto con buenas expectativas. Aún existiría demanda insatisfecha, además de valorar la posibilidad de acceder al producto para sus familias.

A la fecha de la visita, la actividad no estaba distribuyendo beneficios económicos, los ingresos pocos ingresos económicos habrían servido para compra de insumos y ahorro para inversión. Para el cuidado de los animales, han decidido organizarse por días; es decir, cada 2 días una de las socias es responsable del cuidado de los animales. Para ello, como requisito previo, cada una de las socias sembró pastos en sus terrenos.

**UDP Colectivo de Mujeres Ganaderas, comunidad de La Plancha, municipio de Jiquilisco:**

Año de constitución	2011
Número de socias	4 (antes 9)
Motivos	- Migración - Visión de corto plazo
Rubro	Ganado vacuno
Experiencia previa en el rubro	SI
Nivel de asociatividad	Alto
Aporte de las socias	Cuando es necesario hacen actividades

Los niveles de avance son similares a los mencionados en el caso anterior. Las socias ya tenían experiencia previa en asociativismo. Realizan reuniones cada tres meses para valorar el avance y tomar decisiones. Los beneficios obtenidos a la fecha están siendo utilizados para la compra de concentrado y ahorro, específicamente para la construcción de medio cobertor para el invierno, y la adquisición de una cortadora de pastos, dos objetivos que tienen para el mediano plazo. Como requisito previo, se sembró pasto para alimento.

**UDP El Renacer, comunidad de Las Mesitas, municipio de Jiquilisco:**

Año de constitución	2006
Número de socias	12 (antes 40)
Motivos	- Migración - Violencia - Visión de corto plazo
Rubro	Ganado vacuno
Experiencia previa en el rubro	No
Nivel de asociatividad	Medio Bajo
Aporte de las socias	-

Aunque de las tres asociaciones visitadas es la que cuenta con mayor antigüedad desde su constitución, lo cierto es que su nivel de madurez y cohesión es aún incipiente. El relativo éxito de la asociación parece depender del liderazgo de la presidenta. Cuentan con una dificultad añadida que las hace vulnerables, y es que los terrenos propios de las socias se encuentran a mucha distancia, y los niveles de violencia se han recrudecido, motivo por el cual optan por alquilar un espacio próximo a sus viviendas, generando un gasto adicional. De acuerdo a lo

señalado, la alimentación de los pastos no es la adecuada, dado que el consumo es básicamente a través de pasto seco. En cuanto a la venta de leche, en verano la realizan a un intermediario, y en invierno, por bajos precios, prefieren venderla – a mejor precio – a las propias socias.

En todos los casos, de acuerdo al informe final, las capacitaciones se han dado en la siguiente temática:

1. Introducción al ganado lechero,
2. Técnicas de ordeño. Manejo de vacas en lactancia,
3. Tipos, tiempos y valores nutricionales de la alimentación,
4. Pastoreo, descanso y encorralar,
5. Manejo de terneros,
6. Plan profiláctico (vitaminización y desparasitación),
7. Siembra y manejo de pasto,
8. Revisión y reparación de cercas.

Asimismo, las empresas de mujeres han recibido capacitación en temas empresariales y de comercialización básicas, teniendo como objetivo que sean capaces de llevar un registro diario sobre sus ingresos y costos, así como la creación de una marca para comercializar sus productos. En este sentido, de acuerdo a la línea de cierre, el 92,2% de las mujeres afirma que llevan libros básicos de registro contable en los que hacen un seguimiento económico de gastos e ingresos.

OE2.RE1.I2. Al final del proyecto, los grupos de mujeres han participado en al menos cuatro eventos de incidencia política

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Las mujeres de la microrregión tienen espacios limitados de participación	Participación en cuatro eventos de incidencia política	Participación en 9 actividades de incidencia política a nivel nacional y local con la asistencia de 677 mujeres y 60 hombres	100%

En su mayoría, la participación en espacios de incidencia política han estado ligada a la conmemoración de fechas relevantes como el Día Internacional de la Mujer (8 de marzo) O EL Día Internacional de la Mujer Rural (15 de octubre). Además, las titulares de derechos han participado en distintos foros de distintas temáticas como la soberanía alimentaria, la gestión de riesgos o las funciones reproductivas dentro de las familias.

OE2.RE1.I3. Al final del proyecto, se han elaborado y presentado dos ordenanzas al Concejo Municipal

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
No existe en los municipios ordenanzas construidas a partir de la incidencia de las mujeres de los municipios	2 ordenanzas elaboradas	Se han realizado la consulta ciudadana para la construcción de las ordenanza de las asociaciones de desarrollo,	100%

desde las mujeres. Estas han sido validadas y presentadas a los respectivos Concejos Municipales de Jucuarán y Concepción Batres

Se elaboró y presentó a los Concejos Municipales de Concepción Batres y Jucuarán, una ordenanza municipal relacionada a la participación ciudadana y transparencia, que posibilitaría la conformación y legalización de organizaciones de mujeres con diversas necesidades y características, como las fortalecidas por el programa. Aunque la ordenanza es la misma, se considera válido el cumplimiento del indicador por tratarse de municipios distintos. La ordenanza municipal, aunque elaborada por el ejecutor, contó con la participación de las organizaciones de mujeres, toda vez que ellas eran las beneficiarias de la normativa.

OE2.RE1.I4. Al finalizar el proyecto, el 100% de los municipios participantes en el proyecto cuentan con política de género

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Tres de los cuatro municipios participantes cuenta con política de género. Uno de los municipios participantes no cuenta con una política de género	2 municipios cuentan con política de género actualizada	Los 4 municipios cuentan con política de igualdad y no discriminación de género. De estos se han actualizado 2, armonizado 1 y elaborado 1. De igual manera en el municipio de Concepción Batres se elaboraron el Plan Municipal de prevención de la violencia de género y el Plan Municipal de Igualada y no discriminación de la mujer	100%

El indicador es similar al IOV2.O2., y considerando que es un indicador de objetivo específico, será desarrollado en el apartado de impacto.

OE2.RE1.I5. Al menos el 70% de las 108 mujeres identificadas como analfabetas, han concluido el programa de alfabetización

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
El 29% de las mujeres no están alfabetizadas. Del restante 71%, el 43% ha cursado hasta primaria, el 21% hasta tercer ciclo (9º grado), el 8% cursó hasta bachillerato y el 2% cursan una carrera universitaria	El 70% de las 108 mujeres identificadas en el proyecto han finalizado el proceso de alfabetización e incrementado los conocimientos	Se mantiene en el programa de círculos de alfabetización a 68 mujeres de las 76 previstas	89,5%

El informe de línea de cierre señala que el 14,5% de las encuestadas manifiesta ser analfabeta, lo que supone una reducción del 50% respecto de los datos reportados en la línea de base. De acuerdo a lo manifestado en los informes de seguimiento, para el programa de círculos de alfabetización se coordinó con el Programa Nacional de Alfabetización del Ministerio de Educación, conformándose el plan piloto “Mujeres Alfabetizadas, Mujeres en Avanzada”. La alfabetización, en Usulután, se constituyó en una condición para poder trabajar de manera adecuada los demás componentes del programa. Se conformaron 12 círculos de alfabetización con igual número de alfabetizadoras, de las propias comunidades. Adicionalmente, de manera conjunta con el PNA se capacitó un total de 93 mujeres y 58 hombres jóvenes, como facilitadores de los círculos de alfabetización sobre metodología de educación popular y técnicas de manejo en grupo. Como ejemplo de su importancia, en La Unión, en una iniciativa de panadería, de toda las socias activas, solo una de ellas está alfabetizada por lo que hay un alto grado de dependencia al momento de llevar las cuentas, o crear algún plan de comercialización.

La alfabetización es fundamental para el empoderamiento de la mujer, y así es reconocida por ellas, que hicieron grandes esfuerzos para poder asistir a los círculos, debido al escaso apoyo – en algunos casos – de sus propias familias.

OE2.RE2. Mejorada la autonomía económica de las mujeres asociadas en el proyecto

OE2.RE2.I1. Al finalizar el proyecto, al menos 2 grupos de mujeres trabajan conjuntamente reportando beneficios de su actividad

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
32% de las mujeres están organizados en grupos productivos legalmente constituidos	Dos grupos de mujeres reportan beneficios de su actividad conjunta	10 grupos de mujeres trabajan conjuntamente	100%

Es similar al IOV1.O2.; y, debido a que se considera un indicador de objetivo específico, se analizará en el apartado de impacto.

OE2.RE2.I2. De las empresas solidarias al menos el 80% cuentan con balances anuales básicos a partir del tercer año del proyecto.

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
32% de las mujeres están organizados en grupos productivos legalmente constituidos	Al menos el 80% de las empresas solidarias cuentan con balances anuales básicos a partir del tercer año del proyecto	10 iniciativas cuentan con balances iniciales y finales elaborados de manera participativa.	100%

De acuerdo a los informes de seguimiento, se cuenta con balances iniciales y finales básicos. El evaluador pudo observar en terreno cómo las empresas de mujeres llevaban sus registros de ingresos y egresos, fundamental para que puedan valorar la marcha de la iniciativa.

OE2.RE3. Promovida la institucionalización de la perspectiva de género en municipios de la Bahía de JiquiliscoOE2.RE3.I1. Al final del proyecto, se han diseñado 6 proyectos específicos para mujeres a través de las municipalidades

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
No existen en el territorio proyectos originados por la micro región y destinados solo a mujeres	Diseño de 6 proyectos específicos para mujeres a través de la municipalidades	6 proyectos para los colectivos de mujeres elaborados: 2 de ganado vacuno, 1 -saneamiento ambiental - Embajada de Alemania, 1 de prevención de violencia contra la mujer - UNIFEM; 1 sobre derechos de las mujeres y prevención de la violencia - Embajada de Australia y el 1 de derechos sociales y económicos - Fundación Ford.	100%

Para el presente indicador, FUNSALPRODESE acompañó a las Unidades de la Mujer para la elaboración de proyectos específicos para mujeres, para ser presentados a diferentes convocatorias de cooperación al desarrollo. En este sentido, las iniciativas han sido: i) 2 de ganado vacuno (La Plancha y Sisiguayo), 1 de saneamiento ambiental (Siracantique) entregados a la embajada alemana; ii) 1 de prevención de violencia contra la mujer para apoyar a la asociación de mujeres ADESCOMED, enviado a la plataforma de UNIFEM; iii) 1 de derechos de las mujeres y prevención de la violencia, elaborado por la asociación Adescomed, y remitida a la embajada de Australia; iv) 1 de derechos sociales y económicos a tres asociaciones de Jucuarán, presentado a la Fundación Ford. De acuerdo a la información brindada, ninguno de estos proyectos fue finalmente financiado.

La importancia de los proyectos de cooperación es que estos fondos tienden a complementar los presupuestos de las Unidades de la Mujer, que – por lo general – están por debajo de lo estipulado en los POA. En algunos casos, estos mecanismos pueden tener un efecto *crowding out*; es decir, de sustituir los recursos públicos, pues las alcaldías reducen el presupuesto a las unidades a la espera de la llegada de recursos de cooperación.

OE2.RE3.I2. Al finalizar el proyecto, se han gestionado fondos para el financiamiento de al menos 3 proyectos específicos para mujeres a través de las municipalidades

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Actualmente no se ha gestionado desde la micro región fondos específicos para grupos de mujeres	Se ha gestionado la financiación de 6 proyectos específicos para grupos de mujeres	6 proyectos para los colectivos de mujeres gestionados: 2 de ganado vacuno, 1 -saneamiento ambiental - Embajada de	100%

Alemania, 1 de prevención de violencia contra la mujer - UNIFEM; 1 sobre derechos de las mujeres y prevención de la violencia - Embajada de Australia y el 1 de derechos sociales y económicos - Fundación Ford.

El presente indicador brinda la misma información que el OE2.RE3.I1.

**OE2.RE3.I2. La movilización política de las mujeres en sus municipios logra la elaboración y presentación de los planes operativos para las políticas municipales de género**

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Dos municipios cuentan con políticas de género discontinuadas y uno no tiene política de género	Elaborados planes operativos para las unidades de género en los 4 municipios.	Elaborados 1 Plan operativos de la UMM del 2014 (Jiquilisco); 4 planes operativos para 2015 (Jiquilisco, Concepción Batres, Jucuarán y San Rafael Oriente) y 3 para el 2016 (Concepción Batres, Jucuarán y san Rafael Oriente)	100%

Tomando como referencia los planes de igualdad y no discriminación, y de los planes contra la violencia, se desarrollaron los planes operativos anuales (POA) para los cuatro municipios. Lo principal del trabajo no ha sido únicamente contar con un documento de planificación, importante de por sí, sino el fortalecimiento de las capacidades de las responsables de la unidad, con el fin de que ellas puedan continuar desarrollando esta función. Como se ha mencionado, uno de los grandes inconvenientes para la gestión pública es la alta rotación de personal, sobre todo en un país que celebra elecciones municipales cada tres años. Otro gran inconveniente es la falta de prioridad que le dan a las iniciativas vinculadas a la unidad de la mujer a la hora de distribuir el presupuesto municipal, lo que implica la imposibilidad de gestionar el POA.

**OE.3. CONTRIBUIR A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES PRÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS DE LAS MUJERES A TRAVÉS DE SU INCIDENCIA POLÍTICA EN LOS MUNICIPIOS DE CONCHAGUA Y LA UNIÓN**

**IOV1.O3. Firmado 1 convenio con una Municipalidad que apoye las iniciativas de las mujeres**

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
0 convenios firmados con las Alcaldía	Realización de 6 Tribunales Ciudadanas en cada municipio	Un convenio firmado con la alcaldía de Conchagua	100%

La meta señalada no guarda relación con el indicador establecido. Tampoco puede considerarse un indicador de objetivo específico.

IOV2.O3. Al final del proceso organizativo, las mujeres del departamento de La Unión trabajan unidas por sus derechos a través de 8 comités comunitarios de género mediante la estrategia de tribunas ciudadanas

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
0 comités de género	Realizados 6 eventos de incidencia política con participación conjunta de autoridades y mujeres de los 2 municipios	Realizados 6 eventos de incidencia política con la participación de las mujeres y las instituciones públicas	100%

La conformación de comités comunitarios de género, o los eventos de incidencia política como las tribunas, no son considerados indicadores de objetivo específico. No existe coherencia entre el indicador de línea de base y el indicador meta.

De acuerdo a los informes de seguimiento, el programa consolidó 8 comités comunitarios de género, los cuales están conformados por 10 mujeres cada uno. Las comunidades donde se conformaron los comités son: Chiquirín, Amapalita, Yologual, Barrio Nuevo, Faro, Farito, Finquita y Cuadra. A estos comités se les capacitó en 4 temas: i) Política Nacional de la Mujer; ii) Ley Especial para una vida libre de violencia; iii) Ley de Igualdad; iv) Resolución de conflictos.

Los citados comités participaron en las seis tribunas ciudadanas (2 en cada municipio), en donde se demandó a las autoridades ciertas acciones en favor de las mujeres. De acuerdo a lo mencionado por las mujeres entrevistadas, y que participaron de las tribunas, las demandas fueron recibidas por las autoridades, pero finalmente no han sido implementadas. Esto a pesar, por ejemplo, del compromiso del alcalde de Conchagua, con quien se suscribió el convenio el cual es mencionado en el indicador IOV1.O3. Esta información es consistente con la proporcionada por la representante de la Unidad de la Mujer en cuanto a la falta de apoyo presupuestal para la unidad.

Las tribunas ciudadanas son un mecanismo de participación política que debe seguir siendo implementado en el territorio, impulsado por las Unidades de la Mujer.

Dado que no han sido especificados como indicadores de impacto, pero que revisten de importancia, desarrollaremos a continuación dos aspectos del trabajo desarrollados con las Unidades de la Mujer. Por un lado, la elaboración o actualización de los documentos institucionales como la política de género o los planes operativos anuales. En el caso específico del Municipio de La Unión se están impulsando dos ordenanzas, una referida a la trata de mujeres, que se ha convertido en uno de los problemas más importantes de la región, y otro sobre la paridad en las directivas de las ADESCOS, con el fin de incluir a las mujeres en los órganos de decisión comunitarios. Por otro lado, el escaso o nulo apoyo presupuestal por parte de las alcaldías. En este sentido, la unidad de la mujer de La Unión manifestó que no se cuenta con

presupuesto para inversión en actividades, manifestó que la situación es bastante compleja por cuanto ni siquiera se cuenta con equipos administrativos propios. Por su parte, la unidad de la mujer de Conchagua, señaló que la situación presupuestal ha empeorado respecto a años anteriores. Manifestó que el presupuesto inicial solicitado, de acuerdo al POA trabajado, ascendía a USD 30 mil, y que – finalmente – después de distintas revisiones por parte de la gerencia y el consejo, el presupuesto para actividades aprobado fue de USD 2.555, lo que significó un 76,77% menos respecto a los fondos disponibles el año anterior, que ascendieron a USD 11.000. Esta situación refleja el poco apoyo político a las unidades, las cuales son las primeras afectadas al efectuar las priorizaciones de inversión municipal.

OE3.RE1. Mejoradas las condiciones de participación, organización y ejercicio de la ciudadanía

OE3.RE1.I1. Creados 8 comités comunitarios de género

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
0 comités comunitarios de género	Fortalecimiento de los 8 comités comunitarios de género	8 comités comunitarios de género funcionando, participando activamente en las acciones del programa	100%

OE3.RE1.I2. Celebradas 3 Tribunas Ciudadanas en cada municipio de intervención al finalizar el proyecto (6 en total)

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
No se realizan tribunas ciudadanas	Celebrada 3 tribunas en cada municipio	Celebrada 1 tribuna en cada municipio en 2016; 6 tribunas ciudadanas celebradas hasta la fecha en Conchagua y La Unión	100%

Estos dos indicadores han sido desarrollados en el OE3.RE1.

OE3.RE1.I3. Al finalizar el proyecto al menos 225 mujeres han asistido al 75% de los 6 eventos de incidencia política

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
0 eventos de incidencia política realizados en los municipios	Realizados 2 eventos de incidencia política	Se han realizado 6 eventos de incidencia política, con la participación de 274 mujeres	100%

Los espacios de incidencia política que se realizaron a lo largo del programa son los siguientes:

Año	Evento	Participantes
2014	Foro de socialización del artículo 37 de la ley de partidos políticos en el Municipio de La Unión	48
	Primer encuentro de mujeres Defensoras de Derechos, en San Salvador	69
2015	Encuentro de mujeres organizadas por la igualdad sustantiva a nivel departamental, realizado en el municipio de Conchagua	77
	Conversatorio sobre la participación de las mujeres en la política ciudadana	72
2016	Día de la Mujer en el municipio de Conchagua	220 mujeres y 5 hombres
	mujeres rurales por sus derechos	178 mujeres y 17 hombres-
	<b>TOTAL</b>	<b>664 mujeres y 22 hombres</b>

OE3.RE1.I4. Al menos 1 municipalidad se compromete a financiar una de las acciones propuestas por las tribunas en el año 2 y 3 de ejecución.

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
No se realizan tribunas ciudadanas	1 municipalidad se compromete a financiar acciones propuestas por la tribuna ciudadana	Se logró el compromiso público del Municipio de Conchagua para darle seguimiento a las acciones propuestas por las mujeres en las tribunas ciudadanas	100%

Este indicador ha sido desarrollado en el IOV2.O3.

OE3.RE1.I5. Celebradas 27 jornadas de salud integral y terapia corporal al finalizar el proyecto

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
0 jornadas de salud integral y terapia corporal realizadas en los municipios	Celebradas 27 jornadas de salud integral y terapia corporal al finalizar el proyecto	Se realizó un total de 27 jornadas de salud integral y terapias corporales en las comunidades de intervención del programa	100%

Las jornadas de salud integral y terapia corporal, de acuerdo a lo señalado por las beneficiarias, consistía en sesiones de masajes o tratamiento con piedras, como forma de relajar y liberar tensiones en las mujeres. A juicio de evaluador, estas actividades no están relacionadas con los objetivos a alcanzar. En todo caso, y de considerarlo necesario para el trabajo con las mujeres, debería explorarse la opción de trabajar técnicas de relajación que ellas mismas, o entre ellas, puedan desarrollar, no dependiendo de actores externos a la comunidad.

OE3.RE2. Mejorada la gestión medio ambiental a nivel comunitario

Entendiendo la importancia de la transversalización de acciones medioambientales, se considera – tal como se puede observar en la teoría del cambio – que las acciones relacionadas con el eco-feminismo no incluyen directamente con el objetivo 3 del programa, a saber “Al final del proceso organizativo, las mujeres del departamento de La Unión trabajan unidas por sus derechos a través de 8 comités comunitarios de género mediante la estrategia de tribunas ciudadanas”.

OE3.RE2.I1. El 85% de las 240 mujeres beneficiarias han finalizado los talleres de capacitación sobre eco feminismo y medioambiente al finalizar el proyecto

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
0 mujeres participan en los procesos de capacitación	204 mujeres participan en acciones de Eco feminismo y medioambiente	255 mujeres participando en los procesos de capacitación durante el 2015, fortaleciendo sus capacidades en eco feminismo y medio ambiente	100%

Las acciones en eco-feminismo han consistido, por un lado, en la conformación de 8 comités comunitarios ambientales, los cuales detectan problemas medioambientales en las comunidades y se organizan para hacerles mediante acciones concretas como jornadas de limpieza, manejo de residuos, etc. Por otro lado, se han desarrollado talleres de capacitación en las comunidades de Amapalita, Chiquirín, Barrio Nuevo, Cuadra, Faro, Farito, Finquita y Yologual, en las siguientes temáticas: i) establecimiento de vivero, ii) elaboración de compostaje doméstico, iii) prevención y gestión de riesgos naturales, iv) prevención y control de incendios forestales, v) daños a la salud y al medio ambiente por el uso de plaguicidas, vi) la sequía, causas y efectos. El total de asistentes a todas las jornadas, ascendió a 1.474 personas, esencialmente mujeres.

Aunque como se ha señalado, se considera que no está relacionado directamente con el objetivo, de acuerdo a lo manifestado, sí ha tenido cierta influencia en la política comunitaria y municipal al realizar acciones tendientes a mejorar el entorno comunitario, siendo las mismas, apoyadas por las autoridades. Estas acciones también habrían permitido a las organizaciones de mujeres contar con una mayor influencia en las decisiones comunitarias.

OE3.RE2.I2. El 85% de las 240 mujeres beneficiarias han finalizado los talleres de capacitación sobre eco feminismo y medioambiente al finalizar el proyecto

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
0% de mujeres participan en actividades colectivas medioambientales	El 85% de las 240 mujeres beneficiarias han finalizado los talleres de capacitación sobre eco feminismo y medioambiente al finalizar el proyecto	574 mujeres, 60 hombres y 108 niñas y niños, participan en acciones colectivas medioambientales	100%

La meta no está correctamente establecida por cuanto no hace referencia a las acciones medioambientales sino a las capacitaciones en eco-feminismo y medio ambiente.

Las actividades colectivas han sido las siguientes:

Año	Evento	Participantes
2014	Campaña de limpieza en conmemoración del Día Internacional del Medio Ambiente	200 mujeres
2015	Conmemoración del Día Internacional de la Madre Tierra	72 mujeres y 13 hombres
	Conmemoración del Día del Medio Ambiente	202 mujeres, 21 hombres y 62 niños/as
	Campaña de limpieza en la comunidad de Farito	50 mujeres, 22 hombres y 10 niños/as
	Conmemoración del día internacional de la preservación de la capa de ozono, con una jornada de pinta postes	5 mujeres, 4 hombres y 36 adolescentes
2016	Talleres de agricultura orgánica y preservación de semillas criollas	45 mujeres
	<b>TOTAL</b>	<b>574 mujeres, 60 hombres, y 108 niños/as y adolescentes</b>

### OE3.RE3. Fortalecida la autonomía económica de las mujeres asociadas

#### OE3.RE3.I1. Al final del programa se han legalizado 5 grupos de mujeres

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
2 ADESCOMYPES funcionado en el territorio	Se han legalizado 5 grupos de mujeres	Se ha fortalecido el proceso organizativo y la conformación de la junta directiva de 5 grupos de mujeres, y están legalizadas 3 en el municipio de Conchagua y 2 en La Unión	100%

En el marco del programa, se constituyeron 5 grupos productivos, cada uno conformado por 20 mujeres. Las actividades que realizan son: 2 con actividades de panadería, 1 de elaboración de alimentos típicos y comida internacional, y 2 implementan granjas de gallinas ponedoras. La estrategia de implementación de actividades productivas parece haber sido distinta a la realizada por FUNSALPRODESE en el sentido de que el asociacionismo no habría sido trabajado fuertemente, sino que se puso énfasis en las técnicas de producción. En este sentido, de acuerdo a lo señalado, el abanico de posibilidades dentro del rubro de actividades de producción, estaba ligado a la experiencia previa de AS Mujeres, y no por deseos y experiencias de las mujeres.

Otra diferencia, transversal al programa, pero que influye también en el desarrollo de las actividades económicas es el alto nivel de analfabetismo en la zona, y que – a diferencia de Usulután, no fue trabajado en La Unión. En este sentido, por ejemplo, en una de las panaderías impulsadas por el programa existía un alto grado de dependencia en la única mujer con capacidad para poder llevar los libros de contabilidad.

La evaluación tuvo la posibilidad de visitar dos de las iniciativas trabajadas, y conversar con las titulares de otro grupo:

**Comunidad de Barrio Nuevo, municipio de Conchagua:**

Año de constitución	2015
Número de socias	Activas 5 (antes 15)
Motivos	- Actividades muy temprano - No hay rentabilidad
Rubro	Panadería
Experiencia previa en el rubro	NO
Nivel de asociatividad	Bajo
Aporte de las socias	-

Para el presente grupo, el programa, además de capacitarlas en elaboraciones de panes, las dotó del equipamiento necesario para su funcionamiento, llámese: horno, mesa de trabajo, clavijero y otros.

El grupo inició el trabajo con 15 mujeres, de las cuáles actualmente hay sólo 5 mujeres activas. Los motivos alegados son, por un lado, el poco o nulo margen de utilidad dados los niveles de demanda y capacidad de producción. Por otro lado, las necesidades de iniciar las labores muy temprano por la mañana, para poder obtener una mayor venta. Finalmente, las socias no se sienten con la capacidad (o no es de su agrado) de realizar una búsqueda de nuevos mercados que les permita aumentar la demanda, la totalidad de las mujeres manifestaron preferir dedicarse a la producción. Es preocupante que la presidenta de la asociación sea una de las mujeres que está inactiva. El rol de liderazgo ha sido asumido por la única mujer alfabetizada, creándose un alto grado de dependencia. Se manifestó que en el momento en que la lideresa no puede trabajar en la producción, ese día no se trabaja.

Las cinco socias activas han mantenido un registro de ingresos y gastos, así como asistencia, para poder llevar las cuentas claras. Manifiestan que el promedio de ganancia al día es de USD 2.5 por cada una de las socias que trabajen, siempre que no excedan de 6 socias.

**Comunidad de El Farito, municipio de Conchagua:**

Año de constitución	2015
Número de socias	6 (antes 18)
Motivos	- No hay rentabilidad
Rubro	Panadería
Experiencia previa en el rubro	NO
Nivel de asociatividad	Bajo
Aporte de las socias	-

A diferencia del caso anterior, las mujeres que pertenecen a esta iniciativa forman parte de un colectivo más grande, el Comité de Mujeres, consolidado como grupo comunitario que ha ido ganando espacio en las decisiones comunitarias, siendo reconocidas ahora por la Asociación de Desarrollo Comunitario (ADESCO) como un interlocutor importante.

Específicamente, en relación a la panadería, existe poco nivel de compromiso o formalidad, por cuanto se reúnen esporádicamente a trabajar, no se estarían llevando documentos internos, las socias no tienen vocación para la venta, y tampoco cuentan con un espacio físico independiente, estando los equipos en la casa de la presidenta.

**Brisas del Mar, en la comunidad de Chiquirín, municipio de La Unión:**

Año de constitución	2015
Número de socias	5 (antes 7)
Motivos	- Migración
Rubro	Gallinas ponedoras
Experiencia previa en el rubro	NO
Nivel de asociatividad	Alto
Aporte de las socias	-

La iniciativa de gallinas ponedoras nace como alternativa a una primera iniciativa impulsada por AS Mujeres para la implementación de una panadería. De acuerdo a lo manifestado por las socias presentes, y que habían sido parte también de la iniciativa anterior, la panadería no era una actividad que a ella les interesara, motivo por el cual desapareció. Cuando entra FUNSAALPRODESE implementa una nueva metodología, ya explicada, basada en las expectativas de las beneficiarias, con lo cual, después de los respectivos análisis, se decide impulsar una granja de gallinas ponedoras.

La división del trabajo consiste en que cada una de las socias se hace cargo, por días, de la alimentación y el cuidado de las gallinas, además del recojo de la producción, la cual es vendida en la vivienda de una de las socias.

OE3.RE3.I2. Al menos el 95% de las 60 mujeres de las ADESCOMYPEs han completado las capacitaciones productivas al finalizar el proyecto

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
9% de mujeres han recibido capacitación para mejorar o generar negocios	50 mujeres continúan participando en las capacitaciones productivas	59 mujeres, 40 de panadería, 12 de preparación de alimentos, 7 de granja de gallinas ponedoras, finalizan el proceso de capacitaciones productivas	100%

La línea de base no estaría en consonancia con la meta, por cuanto la primera tendría como base el total de mujeres de las comunidades en las que se trabaja, mientras que la meta se relaciona con el total de mujeres de las ADESCOMYPEs.

En general, todas las asociadas han recibido capacitaciones en: i) mujeres emprendedoras y su entorno, ii) trabajo en equipo, iii) manejo y negociación de conflictos, iv) economía solidaria, y v) modelo de negocios, vi) derechos económicos de las mujeres, vii) formación y desarrollo de pequeñas y microempresas, viii) contabilidad básica, y ix) producción limpia de las pequeñas empresas.

OE3.RE3.I3. Al finalizar el proyecto, al menos 3 de los grupos de mujeres generan beneficios

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
El 84% de las mujeres participantes tienen un ingreso promedio entre USD 10 y USD100. El 7% tiene ingreso de USD 101 y USD 200 y el 4% ingresos superiores a USD 250	5 emprendimientos generan beneficios	Las iniciativas productivas de Amapalita y Chiquirín generan ingresos en promedio entre USD 5 a USD 50; y los grupos de Farito, Finquita y Barrio Nuevo, entre USD 5 y USD 35	100%

El evaluador considera que los ingresos económicos deben ser considerados un indicador de objetivo específico (impacto), y no de resultado.

Tomando en cuenta los datos de las encuestas de línea de cierre, se presenta un cuadro comparativo respecto a la estructura de ingresos económicos:

Rango	Línea de Base	Línea de cierre
USD 1 – USD 50	49%	35,7%
USD 50 – USD 100	35%	50%
USD 100 – USD 450	16%	7,1%
> USD 450	%	7,1%

Se puede observar en la distribución del ingreso que ha habido una pequeña movilidad entre rangos, sobre todo en los referidos a los de menores ingresos, disminuyendo un 13,3% en el rango entre USD 1 y USD 50, para pasar al de USD 50 y USD 100, el cual aumentó en un 15%.

Específicamente, en las actividades productivas visitadas, en el caso de la panadería de Barrio Nuevo, las socias activas señalaron que el beneficio aproximado por día es de USD 2,5. En cuanto al emprendimiento de gallinas ponedoras, el beneficio estimado es de UD 46 por mes, si a eso le sumamos los ingresos complementarios de la actividad, derivados de la venta de abono, la información es consistente con la proporcionada por la línea de base.

OE3.RE3.I4. Las mujeres empresarias aplican los conocimientos sobre gestión administrativa al final del proyecto

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
9% de mujeres han recibido capacitación de desarrollo empresarial	50 Mujeres aplican conocimientos sobre gestión administrativa	Se realizaron capacitaciones en gestión financiera enseñándoles a llevar sus libros contables y al cálculo para la elaboración de sus productos	100%

Esta información ha sido reportada en el indicador OE3.RE3.I2.

#### **OE.4. PROMOVER LOS INTERESES ESTRATÉGICOS DE MUJERES QUE REDUZCAN LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LA REGIÓN CH'ORTI'**

IOV1.04. En los espacios de toma de decisión a nivel de Concejos Municipales, COMUDES (Consejos Municipales de Desarrollo) y COCODES (Consejo Comunitario de Desarrollo) se han instaurado y funcionan 8 comisiones de las mujeres

<b>Línea de Base (I)</b>	<b>Meta (II)</b>	<b>Nivel de Avance (III)</b>	<b>Grado de consecución</b>
Existen figura de comisiones comunitarias de la mujer, pero estas no cumplen sus funciones para incidir en los espacios políticos	Instauradas y funcionando 8 comisiones de la mujer en los tres niveles de toma de decisión	A nivel comunitario, 159 comisiones de la mujer fortalecidas; A nivel Municipal, 4 Comisiones municipales de la mujer reactivadas; de las cuales 1 representante de la comisión municipal de la mujer, con voz y voto en cada uno de los concejos municipales (1 por municipio)	100%

El presente indicador no es considerado de objetivo específico, sino de resultado.

El presente indicador tiene varias aristas; por un lado, la referencia al fortalecimiento de las Oficinas Municipales de la Mujer (OMM) a través del fortalecimiento del personal, trabajando temas de liderazgo, conocimiento de la normativa vigente, elaboración de perfiles de proyectos, etc. Asimismo, como parte fundamental de este trabajo, se puso énfasis en la conformación de las Comisiones Municipales de la Mujer, en donde una representante tiene participación en los Comités Municipales de Desarrollo (COMUDES) y también en la vinculación con las organizaciones comunitarias como los Comités Comunitarios de Desarrollo (COCODEs). De acuerdo a lo manifestado, con anterioridad al programa, la intervención de las OMM en las COMUDES era limitada, asistiendo a las reuniones pero sin mayor participación; y con los COCODEs, la relación era muy esporádica. En este sentido, la creación de los Comités de Mujeres por parte del programa, y que la presidenta de estos Comités haga parte de los COCODEs, ayudó a fortalecer estos vínculos.

De acuerdo a lo señalado por los informes de seguimiento, en el año 2014, con la OMM de los 4 municipios, se llevó a cabo la elección de 159 COCODEs, capacitando a la presidenta de la comisión en distintos temas, como las funciones y obligaciones de la OMM, derechos de la mujer, violencia, violencia intrafamiliar, seguridad alimentaria y nutricional, y educación financiera.

Como se puede observar, la estrategia seguida pasa por el trabajo con todas las organizaciones comunitarias de los cuatro municipios, lo que implicó que las capacitaciones se realicen únicamente con las representantes de los Comités, teniendo la función ellas de replicar esos conocimientos con las mujeres que hacen parte de los Comités. De acuerdo a lo manifestado, estas réplicas sí eran realizadas, pero su impacto, presumiblemente por la dificultad para realizar esta labor (además de las resistencias culturales, y la línea de base de las propias representantes) fue muy limitado. En este aspecto, resalta lo señalado por la responsable de la OMM de San

Juan Ermita en la medida que el interés de las mujeres comunitarias pasaba por trabajar aspectos productivos, dejando de lado los temas vinculados a la violencia, que al parecer, fue lo que más énfasis tuvo en las capacitaciones.

IOV2.O3. Se ha incrementado en un 30% la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión productivos de la región Ch'orti'

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Únicamente en la directiva de la Cooperativa Chortijol se tiene una participación del 20% de las mujeres en los espacios de toma de decisión	La participación de las mujeres en los espacios productivos y de comercialización, se ha aumentado en un 30%	Se ha incrementado la participación de las mujeres en los años 2014-2015 en la cooperativa Flor de la Montañita en un 51% y del 43% en la cooperativa Chortijol	-%

El presente indicador no es considerado de objetivo específico, sino de resultado.

De acuerdo a lo señalado por los informes de seguimiento, la participación de las mujeres en los espacios de decisión de las cooperativas Flor de la Montañita y Chortijol, aumentaron en un 51% y 43%, respectivamente. Sin embargo, este aumento no estaría sustentado por los datos a la fecha de la visita del trabajo de campo, o respondería a factores con poca influencia por parte del programa. Es decir, de acuerdo a lo manifestado por el gerente de la mancomunidad, la cooperativa Flor de la Montañita no estaría actualmente en funcionamiento; por otro lado, de acuerdo a lo manifestado por las beneficiarias entrevistadas, aunque están asociadas a la cooperativa Chortijol, no han tenido ningún acercamiento con la cooperativa, cuestionándose, incluso, el beneficio de estarlo.

OE4.RE1. Fortalecer las capacidades de las Oficinas Municipales de la Mujer (OMM) para la institucionalización del enfoque de género en los 4 municipios socios de la Mancomunidad Copanch'orti'

OE4.RE1.I1. 4 OMM han impulsado 4 proyectos en beneficio del desarrollo y promoción de los derechos de las mujeres en la región Ch'orti'

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Con fondos del Gobierno de Guatemala a través de la Política Nacional de Desarrollo Rural, y la Mancomunidad como parte del Núcleo Territorial, espera financiar proyectos productivos, principalmente para mujeres. Las Comisiones Municipales de la Mujer, junto a los Concejo Municipal, son los que gestionan proyectos para mujeres en los Municipios	4 proyectos en beneficio del desarrollo y promoción de los derechos de las mujeres en la región Ch'orti', impulsados por las OMM	4 proyectos elaborados y presentados por las OMM en beneficio del desarrollo y promoción de los derechos de las mujeres en la región Ch'orti'	100%

La evaluación no cuenta con información respecto al presente indicador.

OE4.RE1.I2. OMM han apoyado al menos 2 eventos de las mujeres Ch'orti que promuevan y defiendan sus derechos

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Conmemora el 8 de marzo la Conmemoración del Día Internacional de la Mujer	2 eventos de las mujeres Ch'orti' que promuevan y defiendan sus derechos apoyados por las OMM	3 eventos de las mujeres Ch'orti' que promueven y defienden sus derechos apoyados por las OMM, con la participación de 2,338 mujeres	100%

En el 2014, se realizaron dos actividades, la conmemoración del 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer, y el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, celebrado el 25 de noviembre, las mismas que tuvieron una participación de 1.393 mujeres. Por su parte, en 2015, se conmemoró el 08 de marzo, con una participación de 940 familias. En todos los eventos se contó con la participación de la OMM de los 4 municipios (Camotán, Jocotán, Olopa y San Juan Ermita).

OE4.RE1.I3. Al menos 30% de las mujeres de las aldeas donde se realiza el proyecto conocen el trabajo y funciones de las OMM

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Las funciones que realizan las OMM se han relegado a la ejecución de proyectos de carácter social, como: vajillas, entrega de cocinas, víveres, celebraciones, entre otras. <ul style="list-style-type: none"> <li>•El 100% de las referentes de las OMM, manifiestan que dan a conocer anualmente sus planes de trabajo a las líderes/as comunitarias que conforman las Comisiones Comunitarias de la Mujer</li> <li>•Las actividades son proyectos de carácter social, difiriendo en alguna medida con las atribuciones que la legislación guatemalteca atribuye a estos espacios "Fortalecer y crear espacios sociopolíticos para las mujeres, fortalecimiento integral de las mujeres y la promoción de la participación ciudadana, entre otras"</li> </ul>	30% de las mujeres de las aldeas donde se realiza el proyecto conocen el trabajo y funciones de las OMM	36% de las mujeres de las aldeas donde se realiza el proyecto conocen el trabajo y funciones de las OMM, además de la difusión masiva a través de radio comunitaria con alcance en toda la región	100%

Aun cuando el informe final señala que el 36% de las aldeas donde trabaja el programa conocen las funciones de la OMM, porcentaje superior al esperado de 30%, el informe de cierre muestra cifras distintas:

El Tular (Camotán)	Tablón de Cayur (Olopa)	Talquesalito (Jocotán)	Carrizal (San Juan Ermita)	Total
1 (14)	11 (12)	15 (15)	8 (8)	35
7,14%	91,67%	100%	100%	71,43%

Como se puede observar, el total de mujeres entrevistadas y que declaran conocer a la OMM es del 71,43%. Analizando los datos por aldea / comunidad, el 100% de las mujeres de Jocotán y San Juan Ermita declaran conocer a la OMM. En Olopa lo hace un alto 91,67%. En El Tular (Camotán), con apenas un 7,14%, es la aldea donde no habría existido un vínculo fuerte entre la OMM y las mujeres.

OE4.RE2. Favorecida la autonomía económica de las mujeres en la región Ch'orti' mediante la implementación de actividades productivas

OE4.RE2.I1. Mujeres integrantes de los grupos productivos de la región Ch'orti' diversifican sus actividades productivas y mejoran sus ingresos en un 10% al final del proyecto

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
<p>Actualmente, las mujeres desarrollan actividades de limitado valor agregado y tradicionales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bordado, piñatería, panadería, envasados, corte y confección</li> <li>- Otras de seguridad alimentaria como huertos caseros con hortalizas en menos escala.</li> </ul> <p>Únicamente en el Municipio de Olopa, se identifica un Grupo de Mujeres Productoras de Café como la Flor de la Montañita</p>	<p>Mujeres integrantes de los grupos productivos de la región Ch'orti' diversifican sus actividades productivas y mejoran sus ingresos en un 10% al final del proyecto</p>	<p>80 mujeres integrantes de grupos productivos de la región Ch'orti' han diversificado sus actividades productivas al establecer sistemas agroforestales combinando café con naranja, aguacate y banano criollo</p>	-%

La generación de ingresos se considera un indicador de objetivo específico.

La evaluación tuvo la oportunidad de visitar dos de los grupos de mujeres, a saber:

**Carrizal, en la comunidad de San Juan Ermita:**

Año de constitución	2015
Número de socias	20
Rubro	Café y cultivos asociados
Nivel de asociatividad	Bajo

De acuerdo a lo manifestado, el trabajo inicial, referido al cuidado de los plantines de café, se realizó de manera asociada; sin embargo, con posterioridad a la siembra en el terreno de las asociadas, el trabajo ha sido individual. Asimismo, no se han vuelto a reunir como grupo asociativo. Manifiestan no conocer los beneficios productivos de estar asociadas, para ellas es un requisito necesario para poder acceder a los beneficios de las intervenciones de cooperación.

**Tablón de Cayur, en la comunidad de Olopa:**

Año de constitución	2015
Número de socias	20
Rubro	Café y cultivos asociados
Nivel de asociatividad	Medio

Al igual que en el caso anterior, el trabajo productivo asociativo sólo fue realizado mientras se realizó el cuidado de los almácigos, posteriormente, el trabajo fue realizado de manera individual. Aunque, a juicio del evaluador, el nivel de asociatividad es también débil, por el hecho de estar trabajando otros proyectos de cooperación, siguen reuniéndose como grupo.

En general, existen muy buenas expectativas y proyecciones sobre los ingresos económicos que producirán los cultivos impulsados por el programa. Sin embargo, debido a que el café, y los cultivos asociados (naranja, aguacate y banano) son de ciclos largos para cosecha, a la fecha de la visita de campo aún no existían beneficios económicos. Se espera que la primera cosecha de café se realice en febrero de 2018.

OE4.RE3. Promovida la participación de redes de lideresas en los espacios de toma de decisión de procesos productivos y de comercialización de la Mancomunidad Copanch'ortí'

OE4.RE3.I1. Redes de lideresas han incidido para que al menos el 50% de los grupos productivos de mujeres apoyados en el proyecto accedan a redes formales e informales de comercialización

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
<p>En la microrregión se ubican únicamente tres grupos o redes formales de comercialización en mayor o menor escala, entre estas:</p> <p>La Cooperativa Flor de la montaña que es comercializar café.</p> <p>Chortijol, que es un grupo de mujeres que producen hortalizas.</p> <p>Asociación de Mujeres Olopenses, AMO.</p> <p>Grupo de piñatería en Jocotán</p> <p>En temas comerciales existe un limitado acceso a mercado donde comercializar los productos.</p>	<p>50% de los grupos productivos de mujeres apoyados en el proyecto han accedido a mercados estables</p>	<p>69% de las mujeres de los grupos productivos apoyados en el proyecto han accedido a redes estables de comercialización de café en las Cooperativas de Chortijol y Flor de la Montaña</p>	-%

La pertenencia a redes de comercialización es, definitivamente, un tema que debe ser reforzado. En cuanto a la cooperativa Flor de la Montaña, la misma no está funcionando por problema internos, motivo por el cual, las asociadas de Olopa señalaron que continúan comercializando con intermediarios (coyotes). Manifestaron incluso el deseo de poder ellos constituir una cooperativa. En importante señalar, sin embargo, que a la fecha de cierre del programa, las beneficiarias sí formaban parte de la cooperativa, que – aunque con inconvenientes – continuaba trabajando. Por su parte, en San Juan Ermita, las asociadas señalaron que aunque

habían hecho el pago para ser socias de la cooperativa Chortijol, la comercialización es individual, cuestionándose la necesidad de continuar asociadas.

OE4.RE3.I2. Juntas directivas de las redes de comercialización están integradas por al menos 30% de mujeres

Línea de Base (I)	Meta (II)	Nivel de Avance (III)	Grado de consecución
Únicamente en la junta directiva de la Cooperativa Chortijol existe participación del 20% de mujeres. La Asociación de mujeres Olopenses actualmente es una de las asociaciones de mujeres pero funciona únicamente con auspicio de otra asociación a nivel regional	Juntas directivas de las redes de comercialización están integradas por al menos 30% de mujeres	Juntas directivas de las redes de comercialización están integradas por el 40% para la cooperativa Chortijol y 60% de mujeres en la Flor de la Montañita	-%

El presente indicador es similar al IOV2.03.

## C. Eficiencia

La eficiencia es valorada como buena, aunque con algunas deficiencias, ligadas principalmente a la metodología de abordaje del socio local AS Mujeres. Esta valoración se hace de manera comparativa, observando los resultados con las comunidades trabajadas por FUNSALPRODESE. Sin embargo, es importante resaltar que la línea basal de las comunidades y el trabajo previo de los socios locales, influyen también en los resultados. Variables como la dispersión geográfica y el periodo de ejecución influenciaron también en cuanto a la posibilidad de fortalecer acciones, tanto en el fortalecimiento de capacidades, como en el seguimiento a las iniciativas productivas. Finalmente, se debe tener en cuenta la demora en el desembolso de los fondos por parte de la AACID, lo que influyó en parte los resultados previstos.

### C.1. Desde la perspectiva de los recursos económicos

El programa tuvo un presupuesto total de 1.423.155,13 Euros, de los cuales 1.138.239,47 (79,98%) fueron parte de la subvención de la AACID; el 3,25% fue aporte de Paz y Desarrollo, y el restante 16,77%, fondos de contrapartida.

En cuanto a la inversión por partidas presupuestarias, aunque ha habido variación porcentuales entre partidas, en ningún caso ha superado el 10% de lo presupuestado.

Conceptos de Gasto	Validado	Ejecutado	% de ejecución
<b>A.I COSTES DIRECTOS CORRIENTES</b>	<b>1.025.042,90</b>	<b>1.023.539,55</b>	<b>99,85%</b>
A.I.1. Identificación y formulación	11.634,18	11.634,18	100,00%
A.I.2. Evaluación	12.000,00	12.000,00	100,00%
A.I.3. Auditorías externas	1.250,00	1.250,00	100,00%
A.I.4. Otros servicios técnicos	119.604,63	114.487,82	95,72%
A.I.5. Arrendamientos	25.810,00	29.581,61	114,61%
A.I. 6. Materiales y suministros	111.954,83	103.180,17	92,16%
A.I.7. Viajes, alojamientos y dietas	160.166,80	167.532,52	104,60%
A.I.8.1. Personal Local	475.672,46	485.982,42	102,17%
A.I.8.2. Personal expatriado	106.950,00	97.890,84	91,53%
<b>A.II COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>38.732,31</b>	<b>40.235,66</b>	<b>103,88%</b>
A.II.4. Equipos y materiales inventariables	38.732,31	40.235,66	103,88%
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS (A.I + A.II)</b>	<b>1.063.775,21</b>	<b>1.063.775,21</b>	<b>100,00%</b>
<b>B.I. COSTES INDIRECTOS</b>	<b>74.464,26</b>	<b>74.464,26</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.138.239,47</b>	<b>1.138.239,47</b>	<b>100,00%</b>

En relación a los gastos por partida, por ser un proyecto con base en el fortalecimiento de capacidades, es razonable que existan altos porcentajes de inversión en personal; también en viajes, alojamientos y dietas, si tomamos en cuenta, además, la dispersión geográfica en la que se trabaja.

En relación a los desembolsos, como se ha mencionado al describir las modificaciones, los retrasos en el inicio del programa significó un replanteamiento de resultados, acciones, indicadores, metodología de intervención, ámbito geográfico, lo que implicó un esfuerzo adicional a la ONGD beneficiaria y sus socios locales.

Finalmente, los desembolsos fueron los siguientes:

Fecha	Importe a cambiar (€)	Importe (moneda intermedia)	Tipo de cambio €/ (moneda intermedia)
19/11/2013	42.865,05	57.911,97	0,740176
05/09/2014	39.680,95	52.029,66	0,762660
09/04/2015	39.673,96	42.628,88	0,930683
15/09/2015	35.978,74	40.602,01	0,886132
29/04/2016	15.000,00	16.927,50	0,886132
06/09/2016	30.061,63	33.918,54	0,886289
19/11/2013	47.971,04	64.810,31	0,740176
04/03/2015	43.235,20	48.181,74	0,897336
23/12/2015	16.669,59	18.079,84	0,921999
14/03/2016	13.887,88	15.214,17	0,912825
19/11/2013	49.217,89	66.494,84	0,740176
01/12/2014	30.197,96	37.587,70	0,803400
08/06/2015	46.631,84	52.698,18	0,884885
10/11/2015	49.836,43	54.536,01	0,913826
13/04/2016	25.000,00	28.212,50	0,886132
25/08/2016	29.569,58	33.262,82	0,888968
22/11/2013	45.625,54	61.596,31	0,740719
16/09/2014	50.000,00	64.546,50	0,774635
24/05/2015	23.730,70	25.476,80	0,931463
13/08/2015	31.138,37	34.292,69	0,908018
12/11/2013	48.061,12	64.212,54	0,748469
12/08/2014	41.605,24	55.528,44	0,749260
18/08/2014	1.217,78	1.628,00	0,748022
19/02/2015	43.116,99	49.246,93	0,875526
08/08/2015	21.362,41	23.541,38	0,907441
15/12/2015	10.000,00	10.937,00	0,914328
10/02/2016	26.915,34	30.242,08	0,889996
08/06/2016	42.748,96	47.387,22	0,902120
13/11/2013	1.891,93	2.536,04	0,746017
01/09/2014	444,36	582,64	0,762666
03/03/2015	26.075,00	29.060,59	0,897263
10/02/2016	14.568,00	16.368,60	0,889997
<b>TOTAL</b>	<b>983.979,48</b>	<b>1.180.280,43</b>	<b>0,833683</b>

Respecto al tipo de cambio, el mismo ha fluctuado levemente durante el período de ejecución, teniendo una media de 0,88997 Euros/USD. Si tomamos en cuenta el tipo de cambio al 16 de abril (0,88696), fecha de publicación en el BOJA, suponiendo que no hubiese existido el retraso inicial, el programa no habría sufrido pérdidas importantes por tipo de cambio.

## C.2. Desde la perspectiva de las acciones implementadas:

En relación al objetivo específico 1, las acciones de incidencia política realizadas por la CFPA, además de ser pertinentes, tienen un impacto en los territorios, en la medida en que el conocimiento de la realidad local por parte de las organizaciones sociales, ha permitido influir en la política pública nacional y local, lo que a su vez transforma la institucionalidad y las relaciones territoriales. Es dentro de esta territorialidad en la que, a juicio de la evaluación, la estrategia no ha sido adecuada; es decir, la CFPA realizó trabajos de fortalecimiento institucional en municipios por fuera del ámbito geográfico de intervención. La línea de base de las Unidades de la Mujer y de las organizaciones comunitarias, así como la dispersión geográfica y la extensión territorial del programa, hacía necesario concentrar esfuerzos económicos y humanos en los territorios priorizados por la intervención para poder lograr mayores impactos. En este sentido, de acuerdo a los actores entrevistados, debido a la experiencia de la CFPA, como red aglutinadora de organizaciones feministas, hubiese resultado importante un mayor acercamiento con FUNSALPRODESE para poder coordinar acciones e intercambiar metodologías de trabajo, basadas en sus experiencias, para lograr un mayor impacto en las instituciones y organizaciones beneficiarias.

En cuanto a los objetivos específicos 2 y 3, la metodología utilizada por las organizaciones ejecutoras ha influido en la eficiencia en el uso de los recursos; en este sentido, en el componente productivo, AS Mujeres habría incentivado la conformación de organizaciones productivas vinculadas a rubros en los cuales la propia ejecutora tuviese experiencia previa, lo que – en principio – sería más eficiente por cuanto se cuenta con una metodología de trabajo pre-existente, sin embargo, al no tomar en consideración las expectativas y capacidades de las beneficiarias, por ejemplo, en la comunidad de Chiquirín - La Unión se conformó una panadería, la cual, de acuerdo a lo señalado por las mujeres que la conformaban, fracasó debido a que ellas no estaban interesadas en ese rubro, pues era algo que no les gustaba. Al entrar FUNSALPRODESE a trabajar con ellas es que se conforma la iniciativa “Brisas del Mar”, en el rubro de gallinas ponedoras. Asimismo, se ha observado que aún no se obtienen beneficios económicos que modifiquen la escala de ingresos pre existente; sin embargo, se considera que ello se debe al corto tiempo transcurrido en la implementación de las iniciativas; y que las mismas, después de acumular un mayor capital de trabajo, aumentarán sus beneficios económicos de manera progresiva.

En cuanto al componente de empoderamiento de las mujeres que hacen parte de estas iniciativas, FUNSALPRODESE, a diferencia de AS Mujeres, se basó en metodologías de enseñanza popular, en la medida que a través de la propia experiencia de las mujeres, las mismas reflexionan y concluyen sobre las brechas existentes entre hombres y mujeres, tanto a nivel familiar y comunitario. Es a partir de entonces que la organización da a conocer cuáles son las políticas públicas que se están impulsando para disminuir las mismas, y que ellas, como sujetos de derecho, tienen la potestad de reclamar a las autoridades para su efectivo cumplimiento. En el caso de AS Mujeres, la metodología parece haberse basado en comunicar y debatir las políticas impulsados por los órganos rectores. En la visita a terreno, los resultados difieren entre sí, por un lado, mujeres capaces de organizar un discurso sobre su situación personal y familiar, y sobre las políticas impulsadas; y por otro, mujeres con menos capacidades para analizar su entorno, aunque con conocimientos sobre las políticas que se impulsan.

En relación al objetivo específico 4, se debe tener muy presente la línea de la cual se parte; una débil institucionalidad, mínima importancia a las cuestiones de género debido a una estructura social patriarcal, y bajos niveles de asociacionismo. Es bajo esta coyuntura que se inician los

trabajos en la región Copanch'orti'. En este sentido, el fortalecimiento institucional y comunitario en relación a la temática de género ha dado pocos resultados, siguen siendo muy débiles institucionalmente, y demuestran poco interés; sin embargo, se considera importante rescatar la apuesta por un proceso que se sabe complicado, pero que es necesario acompañarlo. La región concentra muchos fondos de cooperación internacional, incluso de la AACID, pero están orientados, principalmente, a la seguridad alimentaria y manejo de recursos hídricos. Aunque los índices nos llevarían a priorizar la temática de género en la zona, lo cierto es que la apuesta por la temática es incipiente (transversal a los programas), quizá por la dificultad de obtener resultados tangibles. Aunque, como se ha mencionado, los resultados son poco tangibles, los actores han rescatado que en las comunidades las mujeres empiecen a hablar de derechos, sobre todo cuando se habla de violencia doméstica. En cuanto a la metodología de trabajo, se consideró conveniente abarcar a toda la mancomunidad, motivo por el cual, los talleres respecto a la temática de género se dieron a una lideresa por comunidad, con el fin de que posteriormente ella pueda replicar en su comunidad. Ello hizo que, aunque sí se realizase la réplica, la misma tenga unos resultados mínimos, debido a los conocimientos de la lideresa sobre el tema, y la dificultad pedagógica para realizar una réplica sobre un tema nuevo para ellas.

Finalmente, como fue señalado en eficacia, las acciones vinculadas a la gestión medioambiental de las comunidades, y a la salud integral de las beneficiarias, aunque importantes, no estarían dentro de la lógica causal de la intervención.

### **C.3. Desde la perspectiva de los recursos humanos:**

Las dos organizaciones socias en El Salvador pusieron a disposición del programa el equipo humano suficiente, y con capacidades técnicas, para ejecutar el programa de la mejor manera, cumpliendo con los objetivos trazados en la matriz de planificación. En el caso de Guatemala, la situación es diferente porque, aunque la ejecución estaba a cargo de la Mancomunidad Copanch'orti', para la implementación de las acciones se contrataron a dos consultoras locales, quienes tendrían los conocimientos necesarios, pero no así la metodología adecuada para implementar, sobre todo en lo que respecta a la temática de género. En este sentido, al ser una consultora, y la OMM tener dificultades institucionales, el acompañamiento fue prácticamente nulo, lo que dificultó también la consecución de logros tangibles.

Aunque es una variable exógena, los propios titulares de obligaciones señalaron que la rotación de personal en sus instituciones podría haber influido en retrasos en la ejecución de actividades en sus municipios.

### **C.4. Desde la perspectiva de los recursos materiales:**

El equipo cuenta con todas las condiciones mínimas en cuanto a los recursos materiales [escritorio, computadoras, impresoras, fotocopadoras, material fungible, y medios de transporte].

## D. Sostenibilidad

La sostenibilidad de las acciones vinculadas al fortalecimiento de capacidades a nivel institucional continuará aunque en menor medida por cuanto es parte de lo señalado en la norma, sea que la misma provenga del propio ente rector, o con apoyo de la sociedad civil que continúa trabajando en los territorios. Sin embargo, esta disminución del ejercicio repercutirá en el trabajo con la sociedad civil por cuanto el mayor vínculo institucionalidad-comunidad dependía en gran parte de los fondos del programa. En relación a las iniciativas productivas, las mismas dependen de varios factores; a juicio de la evaluación, aquellas organizaciones con poca cohesión dentro de sus asociadas tienen menores probabilidades de continuar trabajando en el mediano plazo.

### **OE.1. IMPULSAR MECANISMOS CIUDADANOS QUE POSIBILITEN EL CUMPLIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA LEY DE IGUALDAD, EQUIDAD Y ERRADICACIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN CONTRA LAS MUJERES DE EL SALVADOR**

La CFPA es un espacio de articulación del movimiento de mujeres y feministas que pretende cambios en la vida de las mujeres y relaciones de poder entre los géneros; en este sentido, se convierte en el socio ideal para influir en la política pública, ocupando los espacios de debate, la presentación de propuestas, el fortalecimiento de las instituciones del Estado, o haciendo control social para el cumplimiento de las leyes. Estas acciones seguirán siendo impulsadas por la CFPA aun sin los fondos del programa; aunque los mismos les facilitarían enormemente su accionar. Sin embargo, es importante tener en cuenta la sostenibilidad política de la Concertación, la cual repercute finalmente en sus decisiones. De acuerdo a lo manifestado, la pluralidad de voces dentro del movimiento no permite decisiones o acuerdos ágiles con otros actores, lo que ha llevado – por ejemplo – a que el acuerdo de colaboración con el ISDEMU (organismo rector de la política de género) no haya sido renovado, y por tanto, se hayan visto interrumpidos los espacios de coordinación y debate, los cuales se realizaban mensualmente.

### **OE.2. CONTRIBUIR A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES PRÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS DE MUJERES A TRAVÉS DE SU INCIDENCIA POLÍTICA EN LOS MUNICIPIOS DE JIQUILISCO, CONCEPCIÓN BATRES, JUCUARÁN Y RAFAEL ORIENTE**

### **OE.3. CONTRIBUIR A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES PRÁCTICAS Y ESTRATÉGICAS DE LAS MUJERES A TRAVÉS DE SU INCIDENCIA POLÍTICA EN LOS MUNICIPIOS DE CONCHAGUA Y LA UNIÓN**

La presente evaluación ha identificado cuatro variables clave, para aumentar la probabilidad de éxito de las iniciativas productivas impulsadas por el programa:

- i) la posibilidad de que la iniciativa de negocio haya sido identificada por las propias asociadas reduce el nivel de fracaso, dado que aumenta los niveles de apropiación. En este sentido, la metodología impulsada por FUNSALPRODESE permitió que sean las asociadas, tras una valoración sobre las capacidades y las posibilidades técnicas, las que eligieran qué giro de negocio implementar.

- ii) la generación mínima de capacidades en lectura, escritura y operaciones básicas, que les permitan a las mujeres que hacen parte de las organizaciones, poder llevar una contabilidad sobre la operación de las iniciativas. Por ejemplo, la panadería de la comunidad de Barrio Nuevo en el Municipio de Conchagua, dependía exclusivamente de una lideresa por cuanto era la única mujer, dentro de las socias activas, que estaba alfabetizada. Esta dependencia ellas lo veían como una importante dificultad por cuanto si ella, por algún motivo, no podía trabajar un día, la panadería no operaba. En este sentido, los programas de alfabetización únicamente han sido implementados
- iii) los niveles de asociacionismo dentro de las organizaciones. En este sentido, se ha tomado como variable la participación de las asociadas, así como la distribución del trabajo. Existe una alta correlación entre los niveles de asociacionismo y la sostenibilidad de las organizaciones; por ello, se destaca la metodología utilizada por FUNSALPRODESE en cuanto los dos primeros años se trabajó con el grupo de mujeres conformado, para posteriormente trabajar la iniciativa productiva. Está de más señalar que los tiempos dependen de muchos factores, como la pre-existencia de organizaciones de base comunitaria. Con este tipo de metodologías, además de trabajar los beneficios del trabajo asociativo, permite discriminar a aquellas potenciales beneficiarias que únicamente esperan recibir la donación, para luego trabajar de manera individual.
- iv) La capacidad de trabajar para obtener beneficios en el mediano y largo plazo. En este sentido, dado que la ayuda, en cuanto a insumos, dada por la intervención es relativamente poca; las asociadas deben tener la capacidad para trabajar en el corto tiempo en generar el capital suficiente para poder aumentar la producción, para poder – posteriormente – repartir utilidades. En la gran mayoría de las iniciativas visitadas, hacían hincapié en la necesidad de mantener un ahorro para poder adquirir los insumos, y como capital para la propia iniciativa. En algunos casos, además, se había establecido la obligatoriedad de aportes a la organización, que les permita adquirir más insumos, o hacer mejoras al negocio, como lo vienen haciendo las mujeres ganaderas en La Plancha o Sisiguayo.

Tomando estas referencias, las iniciativas productivas visitadas por el evaluador de Las Costeñas en Sisiguayo, el Colectivo de Mujeres Ganaderas de La Plancha, ambas en Jiquilisco, y Brisas del Mar, en la comunidad de Chiquirín, en La unión, son las que – a juicio del evaluador – tendrían la mayor potencialidad de ser autosostenibles.

Es importante también, por el corto tiempo en la implementación de las actividades productivas, que va de 9 meses a 1 año, aproximadamente, que el socio ejecutor continúe con el acompañamiento técnico necesario que permita consolidar los conocimientos de las asociadas.

En relación al empoderamiento de las mujeres, la metodología implementada influye de manera significativa en el empoderamiento, y por tanto en la capacidad de exigir a los titulares de responsabilidades el cumplimiento de la legislación. Sin embargo, las organizaciones fortalecidas por el programa aún no cuentan con la capacidad para generar espacios de diálogo con la institucionalidad pública, motivo por cual, su participación en la gobernanza municipal

dependerá de la aproximación a ellas por parte de las autoridades. En este sentido, es importante que las Unidades de Género puedan promover vínculos constantes con las organizaciones de base comunitaria para la construcción y seguimiento de la política, además de generar espacios donde estas organizaciones de mujeres puedan expresar sus necesidades y propuestas a las autoridades locales, algo que estuvo siendo impulsado por el programa a través de las tribunas comunitarias. Asimismo, la continuidad de este tipo de acciones dependerá del grado de satisfacción que de ellas tengan las organizaciones de mujeres, en cuanto al cumplimiento de los compromisos que sean asumidos en esos espacios por parte de las autoridades. Por ello es importante que se efectivicen los mecanismos de control social.

Finalmente, sobre la sostenibilidad de las Unidades de Género, las mismas están normadas por ley, con lo cual su constitución y mínimo funcionamiento está garantizado. La mayor amenaza que enfrentan es que su creación no sea únicamente nominal, debido a la falta de recursos presupuestarios para poder operar. De las Unidades de Género visitadas por la evaluación, únicamente en Concepción Batres se contaba con recursos para ejecutar el POA elaborado. En La Unión y Conchagua, los mismos solo alcanzaban para honorarios y, en algunos casos, para gasto corriente. En este sentido, la posibilidad de fortalecer las unidades, y por consiguiente a las organizaciones de mujeres comunitarias, se torna casi imposible. Es necesario, por ello, influir en la política pública, nacional y local, para que se establezcan reglamentos que obliguen a los municipios a transferir un porcentaje del presupuesto total, de los fondos transferidos desde el gobierno central y/o de recaudación propia, para poder ejecutar las actividades planificadas.

Por otro lado, es también importante, la utilización de los medios masivos comunitarios como estrategia de difusión de las brechas existentes, así como para la realización de denuncias que se puedan dar en el cumplimiento de la ley, incluyendo la falta de apoyo del municipio a las organizaciones de base y a la propias unidades de la mujer.

#### **OE.4. PROMOVER LOS INTERESES ESTRATÉGICOS DE MUJERES QUE REDUZCAN LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LA REGIÓN CH'ORTI'**

Las OMM, como ya fue señalado, fueron creadas por ley, por lo que su continuidad está garantizada. Dentro de las reformas al código municipal Decreto 22-2010, se establece, textualmente, en el artículo 8 “de la familia, la mujer, la niñez, la juventud, adulto mayor o cualquier otra forma de proyección social; todas las municipalidades deben reconocer, del monto de ingresos recibidos del situado constitucional un monto no menor del 0.5% para esta Comisión, del Municipio respectivo”. Tal como fue señalado por la responsable de la OMM, este monto es insuficiente para poder realizar un trabajo consecuente con la realidad de la mujer en el territorio. Como prioridad, en la OMM, se ha establecido la necesidad de apoyar iniciativas de tipo productivo que propicien la autonomía económica, por ser lo demandado por las mujeres de las comunidades.

En cuanto a la iniciativa productiva; la probabilidad de que las asociaciones operen como tal, solo será posible siempre que exista un proyecto de cooperación al desarrollo que establezca como pre-requisito la existencia de una organización comunitaria, tal como sucede en el Tablón de Cayur, en la comunidad de Olopa, por la presencia de Save the Children. En los casos visitados, los trabajos de producción asociativos culminaron cuando

terminó el programa, posteriormente, las beneficiarias han continuado trabajando, pero de manera individual. Sin embargo, es importante señalar que por el mismo desarrollo de las relaciones comunitarias, los vínculos entre las beneficiarias es estrecho, lo que implica altos niveles de colaboración entre ellas y sus familias. En relación a la comercialización, las expectativas de comercialización se reducen a la venta individual a los llamados “coyotes”. Pese a lo señalado, se espera que la producción sea autosostenible, por la alta demanda de café existente en la región, para ello es importante trabajar en el cuidado de la producción, con el fin de mantener los estándares de calidad de la demanda. Los cultivos asociados, en todos los casos, también se consideran una fuente importante de potenciales recursos, además de ser una fuente alimenticia familiar.

En este sentido, el acompañamiento por parte de la OMM a las organizaciones productoras se constituirá en una pieza fundamental para continuar fortaleciendo capacidades. Este factor es fundamental con el fin de que el desarrollo no sea parte únicamente de un ciclo productivo, sino que el mismo pueda transformarse en algo continuo, trabajando acciones como ahorro, reinversión, acopio de semillas, incidencia política para intervenciones asociadas, etc.

## **PRINCIPIOS OPERATIVOS**

### **A. ALINEACIÓN**

La alineación se refiere a la promoción de procesos de desarrollo coherentes con las estrategias e instrumentos de planificación de los países donde se ejecutan las acciones. En este sentido, el programa tiene como finalidad la disminución de las brechas de género existentes, a través de tres acciones; por un lado, el fortalecimiento de la propia institucionalidad nacional, a través del fortalecimiento de las Unidades de Género en El Salvador, y las Oficinas Municipales de la Mujer, en Guatemala. El fortalecimiento de las mismas permite el conocimiento de la legislación nacional en la materia, en el vínculo comunitario; y finalmente en actuaciones concretas que beneficien al colectivo de mujeres. Por otro lado, el fortalecimiento de la CFPA como red de organizaciones feministas, para que ocupen espacios de diálogo permanente con el ente rector (ISDEMU) y demás organismos que hacen parte del cumplimiento de la Ley de Igualdad de Género en El Salvador. Es una política del gobierno, el impulsar una gobernanza democrática en materia de género, siguiendo la normativa local, y las recomendaciones de la CEDAW. Finalmente, el trabajo realizado para alcanzar la autonomía económica de las mujeres que hacen parte de las organizaciones comunitarias también es una prioridad del gobierno, tanto a nivel nacional como descentralizado, constituyéndose – como se ha mencionado – en una prioridad para la OMM visitada en Guatemala. En El Salvador la situación es similar.

Lo interesante de la propuesta llevada a cabo por Paz y Desarrollo, y sus socios locales, no es únicamente que la temática desarrollada esté vinculada a los procesos de desarrollo nacionales, sino que – y sobre todo – el trabajo sea articulado y conjunto con la institucionalidad. Se resalta el hecho de que en Chiquimula, Guatemala, la visita a una de las organizaciones comunitarias haya sido realizada con el acompañamiento de la responsable de la OMM.

### **B. APROPIACIÓN**

La apropiación es un concepto muy vinculado a la sostenibilidad. Es decir, se considera que mientras más apropiados/as se encuentran los/as titulares de derechos, más probabilidad de ser sostenibles son los beneficios. En este sentido, las acciones vinculadas a las iniciativas productivas, en general, han tenido altos niveles de apropiación, lo que se manifestó en el mantenimiento de la organización comunitaria, la distribución de tareas, y la visión de mediano y largo plazo. En general, las expectativas de las mujeres de poder tener como sustento las actividades emprendidas es alto, de ahí el sacrificio de compaginar las convocatorias del proyecto, con sus labores productivas y reproductivas.

En cuanto a los procesos de fortalecimiento de capacidades, tanto a nivel institucional como comunitario, a juicio del evaluador, han tenido menos impacto en la población, y por tanto se han apropiado menos de este aspecto. Sin embargo, es importante tener en cuenta el proceso de desarrollo, por cuanto no es un tema visto como prioritario por las propias mujeres, debido al poco impacto que pueden obtener en el corto plazo; es decir, los procesos iniciados – para que puedan verse resultados tangibles – requieren de un trabajo de largo plazo, donde se permitan cambios intrapersonales e interpersonales. El fortalecimiento de la institucionalidad debe acompañar estos cambios a nivel comunidad. En este sentido, además de tener en cuenta

la situación socio económica de las beneficiarias, es razonable que el interés por parte de los actores locales se centre en las actividades económicas.

### **C. GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS**

El programa cuenta con una matriz de planificación [MPP] como instrumento que recoge la estructura básica de la intervención. Esta estructura recoge la lógica causal interna entre las actividades planificadas –productos – resultados e impactos.

En el apartado correspondiente se hizo una revisión sobre la lógica del programa, y los indicadores propuestos en la MPP. Es importante señalar que en la presente evaluación se hará énfasis en los procesos iniciados, aun cuando los indicadores propuestos no hayan sido alcanzados. Esto es de importancia especial al tratarse de un programa con énfasis en la incidencia política y generación de capacidades, en sociedades patriarcales marcadas por el machismo y la discriminación a la mujer, tanto a nivel de participación política como económica. La importancia de un programa como el ejecutado es mayor si tomamos en cuenta esta línea de base, y las pocas iniciativas de gobierno y de la cooperación que actúan en la zona, que tienen como prioridad la equidad e igualdad de género.

Es de resaltar además el esfuerzo realizado para hacer un seguimiento continuo a la coyuntura local; como se ha señalado, los altos índices de violencia, y cambios continuos en la legislación local, obligaron a las ejecutoras a analizar las acciones del programa y adaptarlas a estas realidades cambiantes. La dispersión geográfica del programa influyó para que este seguimiento no fuese algo más próximo, tal como lo requeriría este tipo de intervenciones.

### **D. COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD ENTRE LOS DISTINTOS AGENTES**

En relación al trabajo con la institucionalidad pública; dentro del objetivo 1, la finalidad del mismo es impulsar estos mecanismos de coordinación y diálogo, que permitan a la sociedad civil ser partícipe en la construcción de la política pública. En este sentido, la CFPA ha tenido contacto con todas las organizaciones nacionales públicas que hacen parte de la Ley de Igualdad, como el ISDEMU (ente rector), la PGR o la DIGESTYC.

A nivel local, dentro de los objetivos 2, 3 y 4, los vínculos han tenido dos sentidos; por un lado, el trabajo con la institucionalidad, a través de las Unidades de la Mujer u Oficinas Municipales de la Mujer, con quienes, además de fortalecerlas, se generaron acciones de implementación conjuntas para desarrollar un vínculo más estrecho con las organizaciones de mujeres comunitarias. Por otro lado, el propio vínculo con estas organizaciones de base, tanto en la generación de capacidades y de reconocimiento de sus derechos ante la ley, como en su participación en actividades productivas. Es importante resaltar, en la metodología trabajada por FUNSALPRODESE en El Salvador, la capacidad de decisión de las mujeres sobre qué tipo de actividades productivas realizar, siempre que sean factibles económica y técnicamente.

En cuanto a la complementariedad con otras organizaciones de cooperación; estos lazos no se han dado. Por un lado, en El Salvador, ha existido complementariedad de fondo en las acciones de alcance nacional, como por ejemplo, la creación del observatorio, que además, contó con

Fondos de la Unión Europea, gestionados por la ONGD Mundubat. Asimismo, hubo cofinanciamiento para la campaña “Aterriza tu sueños”. En el caso de Guatemala, la cooperación española en general, y la andaluza en particular, son actores importantes en el terreno; sin embargo, no han existido mecanismos de coordinación; por un lado, posiblemente porque la sede de Paz y Desarrollo se encuentra en El Salvador; y, por otro, porque los proyectos desarrollados no priorizan la temática de género en sus acciones. Aunque el evaluador no tuvo la posibilidad de conversar con otras instituciones, sí estuvo presente en la firma de acuerdos de cooperación entre la AACID y la Mancomunidad Copanch’orti’, donde se presentaron los grandes proyectos a ser financiados, y en ninguno de ellos se hizo mención a la incorporación de acciones vinculadas a la temática de género.

## **PRIORIDADES HORIZONTALES**

### **A. EQUIDAD DE GÉNERO**

La totalidad de las acciones del programa están orientadas a la equidad e igualdad de género, en la medida que el objetivo general fue “contribuir a la reducción de las desigualdades de género: facilitando el ejercicio de la ciudadanía plena de las mujeres en El Salvador y Guatemala”. En este sentido, la intervención tuvo tres ejes, principalmente: i) el trabajo de incidencia política en El Salvador a través del fortalecimiento de la sociedad civil a través de su participación en espacios de coordinación y debate con la institucionalidad pública; ii) el fortalecimiento de capacidades de las Unidades de Género u Oficinas Municipales de la Mujer, según corresponda, para el desarrollo de acciones en beneficio de las mujeres en sus territorios, y, el fortalecimiento de capacidades también en las organizaciones de mujeres comunitarias para empoderarlas y hacerlas sujetos activos de la política municipal; y, iii) la incorporación de iniciativas productivas para mujeres que les permita una mayor autonomía económica.

Aunque dentro de los procesos de planificación se estipulaba el trabajo bajo un enfoque de Género en Desarrollo (GED), la realidad local, en donde la mujer contaba con nulos espacios de participación ciudadana, y su labor familiar relegada básicamente a la función reproductiva, se creyó necesario, como inicio de proceso, trabajar fundamentalmente con las mujeres. En caso de que puedan desarrollarse acciones de continuidad, es importante incluir dentro de las acciones, también a los hombres, por cuanto es fundamental su incorporación para lograr los resultados esperados.

En cuanto a la erradicación de la violencia de género, uno de los objetivos de la AACID, aunque no se consideraba un impacto directo esperado por el programa; de acuerdo a lo señalado, han aumentado el número de denuncias fruto del empoderamiento de las mujeres. La evaluación no ha tenido acceso a las estadísticas para corroborar la información.

### **B. PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y SU GESTIÓN SOSTENIBLE**

El programa no tiene impactos medioambientales relevantes. En el caso de las iniciativas productivas, la escala con la que se trabaja hace que los posibles impactos ambientales, por ejemplo la emisión de metano por parte de la actividad ganadera, sean poco significativos. Por

el contrario, en Guatemala, los cultivos de café, y los asociados como aguacate, naranjo y banano, son beneficiosos para la productividad de la tierra.

Por otro lado, aunque dentro del desarrollo de la evaluación se ha manifestado que no son prácticas ligadas a la consecución de los objetivos del programa, AS Mujeres trabajó acciones ligadas al eco feminismo y medioambiente, a través de la conformación de 8 comités medioambientales, que realizaron acciones de reciclaje, limpieza comunitaria, etc. Asimismo, en Guatemala se dictaron algunos talleres de reciclaje de materiales.

### **C. DIVERSIDAD CULTURAL**

El programa ha cuidado de que las metodologías y herramientas utilizadas durante la ejecución sean adecuadas a la población beneficiaria. En este sentido, la selección de socios ejecutores, conocedores del territorio, en el sentido más amplio, garantizaban esta idoneidad. El caso de Guatemala es particular por tratarse de mujeres de la etnia “maya – ch’orti’”, con relaciones intracomunitarias particulares, por lo que se considera correcto el planteamiento de ejecutar a través de la propia institucionalidad, la Mancomunidad Copanch’orti’.

### **D. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PÚBLICO Y DE LAS ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS DE LA SOCIEDAD CIVIL**

El programa contempla el fortalecimiento de la institucionalidad pública en la totalidad de sus objetivos. En este sentido, la intervención tiene como estrategia la correcta implementación de las leyes sobre igualdad de género y violencia contra la mujer, motivo por el cual gran parte de su actuación se centra en el trabajo conjunto con las instituciones del Estado, a nivel central y local en El Salvador, y a nivel de la Mancomunidad en Guatemala. Se entiende que para que existan cambios a nivel de cierre de brechas de género, es necesario que la sociedad civil y las instituciones trabajen de manera coordinada, impulsando la normativa vigente, promoviendo acciones de política pública, divulgando el contenido de las leyes, generando capacidades en las mujeres, y ejerciendo el control social.

Asimismo, se han impulsado y fortalecido las organizaciones de mujeres de base comunitaria, como mecanismo para generar espacios sociales y políticos. Se entiende que bajo el esquema de asociacionismo, las mujeres serán capaces de generar cambios a nivel comunitario, tanto en las relaciones de poder familiar, como en la participación socio-política.

Finalmente, en relación al fortalecimiento de PyD, y sus socios locales, el programa les ha permitido ampliar la experiencia en el trabajo comunitario en temáticas de género, ajustar metodologías, lograr mayor vinculación con las estructuras organizativas comunitarias, con la institucionalidad pública. En este sentido, inclusive para AS Mujeres (organización que dejó de ser socia local), el programa les ha permitido generar aprendizajes que, se recomienda, sean sistematizados como parte de la gestión del conocimiento.

## **VALOR AÑADIDO DE LA COOPERACIÓN ANDALUZA**

El valor añadido dado por la cooperación andaluza se vislumbra claramente en tres momentos, a saber:

1. La cooperación andaluza se ha orientado a apoyar los procesos impulsados por los gobiernos y la sociedad civil para alcanzar la igualdad de género y la violencia contra la mujer, desde el fortalecimiento de las capacidades de los/as titulares de responsabilidades y de derechos, aumentando la probabilidad de sostenibilidad de los beneficios obtenidos.
2. La ONGD Paz y Desarrollo y la AACID mantienen relaciones de largo plazo. En este sentido, el trabajo en la zona de intervención se basa en acciones complementarias a intervenciones de la propia ONGD y sus socios locales.
3. La orientación dada por la cooperación andaluza a las ONGDs financiadas en relación a la necesidad de trabajar intervenciones orientadas a resultados, pero con un importante enfoque a trabajar procesos de cambio estructural, como factor de sostenibilidad a largo plazo.

## CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

#### Calidad del Diseño

- El diseño y la ejecución del programa responden a una necesidad urgente, hacer frente a las brechas de género. En este sentido, la estrategia se basó en el fortalecimiento de las instituciones a nivel nacional y local, así como en el empoderamiento de las mujeres a través de su reconocimiento como sujetos de derecho. Variables externas como la debilidad institucional, el escaso (o débil) tejido social organizado o la violencia armada marcan los tiempos y los resultados de la intervención. Pese a ello, la experiencia temática, y la presencia en el territorio por parte de los socios locales, FUNSALPRODESE y AS Mujeres, permitió que el programa pueda ejecutarse sin poner en riesgo a las beneficiarias o al propio equipo técnico.
- La participación de la población beneficiaria y de las instituciones implicadas en la ejecución a la hora de formular la intervención ha permitido darle un enfoque integral a la intervención, abarcando los componentes político y social, además de las estructuras instituciones nacionales y descentralizadas.
- El desembolso de la subvención significó no solo el retraso en el inicio de la ejecución, sino también la modificación de las líneas de actuación debido al cambio de la legislación en materia de equidad e igualdad de género. Asimismo, el programa modificó algunas zonas geográficas debido al recrudecimiento de la violencia armada en El Salvador.
- La gestión de la intervención ha permitido intercambio de experiencias y conocimientos entre los distintos actores; sin embargo, aún existen distancias entre las acciones de incidencia política a nivel nacional y la territorialización de las mismas. Un mayor acercamiento entre la CFPA y los socios locales hubiese permitido un mayor impacto al complementar acciones, retroalimentándose unas a las otras. Asimismo, un intercambio metodológico entre FUNSALPRODESE y As Mujeres hubiese permitido potenciar los resultados esperados de las distintas actuaciones, tanto a nivel de empoderamiento de las mujeres como sujetos de derecho, y de las acciones de carácter productivo.
- Los indicadores propuestos deben seguir una lógica causal, permitiendo con ello poder establecer cuáles son indicadores de procesos o resultados, y cuáles de impacto. Asimismo, los indicadores deben tener ciertas características, como ser medibles. En este sentido, esta característica no es cumplida en el caso de los indicadores ligados a los ingresos económicos de las actividades productivas. Por otro lado, algunos indicadores no son medidos con la variable correcta, utilizando proxys que no necesariamente reflejan aquello que se quería alcanzar.
- Las acciones, y por tanto también los indicadores, deben tener una relación causal con el objetivo que pretende conseguirse. Un ejemplo de ello son las acciones ligadas al eco-feminismo y salud integral.

- El programa carece de indicadores cualitativos, lo que parecería importante dada la naturaleza de la intervención, con un fuerte componente de fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de las mujeres comunitarias, y por tanto, en la intención de modificar las relaciones de poder a nivel intrafamiliar y comunitario.

### **Eficacia e Impacto**

- Las coordinaciones entre el ISDEMU y la CFP, como organización aglutinadora del movimiento feminista, fueron indispensables para pensar la política pública, y proponer acciones que permitan el correcto cumplimiento de la ley. Las distintas posturas al interior de la CFP sobre qué tipo de relación debería tenerse con las instituciones del Estado significó que estos encuentros dejaran de realizarse, y por tanto, la sociedad civil dejó de tener presencia en la construcción de la agenda pública.
- El trabajo de la CFP con la DIGESTYC, la PGR, y su participación en los comités nacionales para tratar temas específicos, como la violencia, ha permitido incluir la temática de género en la institucionalidad pública, previéndose con ello las repercusiones que las distintas acciones pueden tener sobre las mujeres, como grupo con mayores niveles de vulnerabilidad.
- Uno de los pilares fundamentales de la intervención es el empoderamiento de las mujeres, fundamentalmente, y de la sociedad en general, en relación a la Ley de Igualdad. En este sentido, además del trabajo con organizaciones locales, la CFP utilizó los medios de comunicación masivos como dar a conocer el alcance de la Ley. A nivel comunitario, ninguno de los socios locales FUNSA PRODESE y As Mujeres utilizó esta estrategia.
- El Observatorio Nacional de Igualdad se presentó como una de las herramientas importantes en la estrategia de sensibilización y control social por parte de la sociedad civil. Hace varios meses la página del observatorio está “en mantenimiento”, lo que ha implicado que la sociedad civil pierda una de las herramientas que tenía para monitorear el cumplimiento de la Ley de Igualdad.
- El trabajo con las organizaciones productivas ha contado con dos componentes; por un lado, el fortalecimiento de la base organizacional, es decir, que las asociadas logren comprender e interiorizar la importancia, dados los beneficios, de trabajar asociativamente. Por otro lado, el productivo propiamente dicho, a través de la dotación de insumos y capacitaciones para obtener los beneficios económicos esperados. Los socios locales optaron por trabajar fuertemente el fortalecimiento del tejido asociativo por considerarlo parte fundamental de la sostenibilidad, y por tanto el éxito, de las iniciativas económicas.
- Uno de los impactos no esperados, reconocidos por las propias beneficiarias, es el fortalecimiento de los lazos entre las mujeres de la comunidad (sororidad), lo que ha implicado una mayor cohesión (y protección) como sociedad.
- La alfabetización es fundamental para el empoderamiento de la mujer, y así es reconocida por ellas, que hicieron grandes esfuerzos para poder asistir a los círculos,

debido al escaso apoyo – en algunos casos – de sus propias familias. Se considera importante para una mayor comprensión y reflexión de la Ley de Igualdad, así como para el trabajo en las iniciativas económicas. Se debe considerar este componente como un pre-requisito para las distintas intervenciones.

- En Guatemala, el trabajo se concentró en toda la Mancomunidad, motivo por el cual, el trabajo de empoderamiento de las mujeres en relación a sus derechos tuvo que desarrollarse únicamente con las lideresas comunitarias, lo que disminuye el impacto en la comunidad por cuanto las réplicas, en caso se realicen, no tienen el alcance esperado.
- En cuando al componente productivo, el trabajo organizativo no tuvo tanta importancia como en El Salvador. En este sentido, sólo existía una organización en cuanto constituya un requisito por parte de los financiadores. Ello significó que el trabajo asociativo se diera mientras aún se ejecutaba el programa; posteriormente, se continuó trabajando pero de manera individual.
- En cuanto a la comercialización, el programa planteó como estrategia la vinculación a las cooperativas cafetaleras; sin embargo, por distintas circunstancias, en ninguno de los casos se está utilizando esta vía para comercializar, se realiza – principalmente – a través de intermediarios.

## **Eficiencia**

- La eficiencia es valorada como buena, aunque con algunas deficiencias, ligadas principalmente a la metodología de abordaje del socio local AS Mujeres. En este sentido, en el caso del empoderamiento de las mujeres y el reconocimiento de sus derechos, FUNSALPRODESE trabaja una metodología ligada fundamentalmente a la reflexión de las beneficiarias sobre la visión que ellas mismas tienen sobre sí, y su relación con el entorno, ello les permite llegar a conclusiones sobre ellas mismas, y comprender mejor la intencionalidad de la Ley de Igualdad. Por su parte, AS Mujeres, centra su metodología en brindar el conocimiento (reflexivo) sobre la Ley y las implicancias en las mujeres beneficiarias. En el caso del componente productivo, la metodología de FUNSALPRODESE está ligada a que sean las propias beneficiarias las que sean capaces de proponer la actividad económica a la que quieren dedicar sus esfuerzos, ello en base a variables como conocimiento previo de la actividad, costos, y viabilidad técnica. En el caso de AS Mujeres, las iniciativas económicas estaban vinculadas, principalmente, a la experiencia previa de la propia ONGD, y no tanto a las capacidades de las beneficiarias. Los impactos alcanzados en los territorios trabajados por FUNSALPRODESE son más tangibles, y con mayor probabilidad de ser sostenibles en el tiempo.
- Las acciones vinculadas al monitoreo permiten conocer los impactos derivados de las metodologías trabajadas por ambos socios locales. En este sentido, el programa no contó con espacios periódicos que permitan valorar el avance de la intervención, donde se discutan – además – los límites y las fortalezas de las actuaciones de los socios locales.

## **Sostenibilidad**

- La sostenibilidad de las acciones vinculadas al fortalecimiento de capacidades a nivel institucional continuará aunque en menor medida por cuanto es parte de lo señalado en la norma, sea que la misma provenga del propio ente rector, o con apoyo de la sociedad civil que continúa trabajando en los territorios. Sin embargo, esta disminución del ejercicio repercutirá en el trabajo con la sociedad civil por cuanto el mayor vínculo institucionalidad-comunidad dependía en gran parte de los fondos del programa. En relación a las iniciativas productivas, las mismas dependen de varios factores; a juicio de la evaluación, aquellas organizaciones con poca cohesión dentro de sus asociadas tienen menores probabilidades de continuar trabajando en el mediano plazo.

## **LECCIONES APRENDIDAS**

- La experiencia de los socios locales, tanto a nivel sectorial como geográfico, resulta fundamental para el cumplimiento de los objetivos esperados, sobre todo en contextos sociales con una alta incidencia patriarcal, y de riesgo a la integridad física de las beneficiarias, y del propio equipo técnico.
- Aun cuando se considera que es preciso impulsar un mayor acercamiento entre los socios locales con el fin de intercambiar experiencias y metodologías de actuación, el programa promovió algunos intercambios; por ejemplo, la CFPA compartió enfoques metodológicos con los distintos socios locales, de El Salvador y Guatemala, para la incorporación efectiva del enfoque de género en sus instituciones, y en las acciones a desarrollar con los colectivos de mujeres y las instituciones públicas.
- Incorporación de metodologías de trabajo ligadas a la educación popular, donde los distintos actores reflexionan sobre ellos mismos, y su entorno, para posteriormente reconocerse como sujetos actores de derechos, y poder exigir al Estado el cumplimiento de las leyes. Lo mismo sucede en el enfoque para el trabajo de iniciativas productivas, donde son las propias beneficiarias, después de un proceso de reflexión al interior de las organizaciones, deciden qué iniciativa emprender, lo cual reduce el riesgo de abandono por parte de ellas.
- En el caso de Guatemala, el trabajo con la institucionalidad resulta importante; principalmente, debido a que la temática de género no es abordada como prioridad por el Estado, e inclusive otras organizaciones sociales. Aunque eso hace más complejo el camino, se valora positivamente que PyD incursione en el empoderamiento de la mujer, aún en circunstancias adversas.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar estrategias de gestión conjunta, con reuniones periódicas, que permitan una lectura de la ejecución del programa, y la coyuntura política y social, resulta positiva para tomar decisiones de tipo estratégico, intercambiar experiencias, y metodologías. Asimismo, resulta también interesante el intercambio efectivo entre las Oficinas Municipales de la Mujer, para que conozcan el trabajo que se realiza y puedan potenciarse entre sí, compartiendo los distintos procesos de implementación.
- Impulsar el trabajo de sistematización de experiencias, como parte de la gestión del conocimiento, ya sea que permita potenciar este intercambio interinstitucional, o disminuir los impactos relacionados con los altos niveles de rotación en las instituciones públicas.
- Generar espacios para analizar la política pública. En términos generales, se considera que las reuniones de coordinación y trabajo interinstitucional deben estar normadas, y no responder a convenios específicos por tiempos limitados, con el fin de disminuir la discrecionalidad de las mismas; es decir, que dependan de la voluntad de las autoridades.
- Impulsar, para la difusión de la Ley de Igualdad, los distintos medios de comunicación masivos (radio, prensa escrita y televisión), pero no solo a través de medios de difusión nacional, sino – y sobre todo – con medios locales, comunitarios. Quizá un mecanismo pueda ser explorar la posibilidad de contar con espacios contratados, de difusión semanal, que permita llegar a las titulares de derechos, como estrategia de sensibilización, debate y denuncia. Se considera importante también la utilización de las redes sociales.
- Mantener el Observatorio Nacional de Igualdad funcionando. Se constituye en una herramienta fundamental de control social.
- Incorporar un debate al interior de la Concertación que les permita trabajar desde las bases, y consensuar, una estrategia política que recoja claramente los fines, estrategias y medios.
- Implementar acciones de alfabetización como pre-condición para la ejecución de las intervenciones (en aquellos colectivos que así lo requieran) es fundamental para el empoderamiento de la mujer, y así es reconocida por ellas.
- Evitar el sobre dimensionamiento de beneficiarios (directos e indirectos), como en el caso de Guatemala. Aunque se entienden los motivos de incorporar a todas las comunidades, y por tanto capacitar solo a las lideresas, estas acciones podrían tener poco impacto a nivel comunitario.
- Impulsar el asociativismo como mecanismo para maximizar los beneficios. Evitar una asociación forzada que termine siendo vista como un requisito para la obtención de fondos de cooperación.

- Establecer estrategias de comercialización de los productos. En el caso guatemalteco, se debe evitar que la comercialización se realice a través de intermediarios. Si no es posible a través de las cooperativas existentes, explorar mecanismos de comercialización conjunta entre las propias beneficiarias, aprovechando la alta demanda de café.