



EVALUACIÓN EX POST

MEJORA DE LAS CAPACIDADES EDUCATIVAS, ORGANIZATIVAS Y EMPRENDEDORAS DE 24 COMUNIDADES RURALES DE LOS MUNICIPIOS DE CHIRILAGUA Y JUCUAPA. EL SALVADOR, 2016 - 2017



Manos Unidas

Desarrollado para:



**XUNTA
DE GALICIA**



cooperación **galega**

ACRÓNIMOS.

ADESCO	ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNITARIO
CIDEP	ASOCIACIÓN INTERSECTORIAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EL PROGRESO SOCIAL
CONAMYPE	COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
INSAFORP	INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL
MINED	MINISTERIO DE EDUCACIÓN

ÍNDICE

<u>1.</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA.</u>	<u>3</u>
<u>2.</u>	<u>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.</u>	<u>4</u>
	2.1. PERTINENCIA Y COHERENCIA.	4
	2.2. EFICIENCIA.	6
	2.3. EFICACIA.	9
	2.4. IMPACTO.	14
	2.5. SOSTENIBILIDAD.	15
	2.6. GÉNERO.	17
<u>3.</u>	<u>CONCLUSIONES.</u>	<u>18</u>
<u>4.</u>	<u>LECCIONES APRENDIDAS.</u>	<u>20</u>
<u>5.</u>	<u>RECOMENDACIONES.</u>	<u>21</u>

1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA.

El proyecto evaluado ha sido ejecutado por Manos Unidas y su entidad social local Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP) durante 23 meses en 24 comunidades de dos municipios de la zona oriental de El Salvador.

Se trata de un proyecto enfocado a la mejora del acceso del mercado laboral, principalmente a través de la cuenta propia, de personas de bajos ingresos económicos, con un componente transversal de género y participación comunitaria.

Un resumen de las intervenciones es el siguiente:

PROYECTO: MEJORA DE LAS CAPACIDADES EDUCATIVAS, ORGANIZATIVAS Y EMPRENDEDORAS DE 24 COMUNIDADES RURALES DE LOS MUNICIPIOS DE CHIRILAGUA Y JUCUAPA. EL SALVADOR, 2016 – 2017		
PERÍODO DE EJECUCIÓN.	Inicio: 1 enero 2016	Fin: 30 noviembre 2017
COSTE TOTAL.	267.638,45 €	
APORTE XUNTA DE GALICIA:	150.000,00 €	
OTROS APORTES	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuntamiento de Valladolid: 25.141,81€ - Ayuntamiento de Sant Sadurní: 12.204,08€ - Ayuntamiento de Guadalajara 31.500,00€ 	
APORTE ENTIDAD SOLICITANTE:	48.792,56 €	
APORTE SOCIO LOCAL:	0 €	
TITULARES/GRUPOS META:	<ul style="list-style-type: none"> - La población beneficiaria son personas humildes que viven en 24 comunidades rurales de los municipios de Chirilagua y Jucuapa, con nivel de pobreza extrema y accesos limitados a servicios básicos de salud y educación (294 hombres 926 mujeres) 	

3

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN
<p>OBJETIVO GENERAL: Contribuir al fortalecimiento de los procesos educativos, organizativos y productivos, en los Departamentos de San Miguel y Usulután, en El Salvador</p>
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar las habilidades y capacidades educativas, organizativas y emprendedoras de 24 comunidades de Chirilagua y Jucuapa, con especial atención a las mujeres de los municipios</p>
<p>RESULTADOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorado el acceso y las oportunidades educativas, de las mujeres, jóvenes y adultos de las 24 comunidades de intervención. 2. Mujeres y hombres de las familias beneficiarias sensibilizadas y capacitadas en género, masculinidad y derechos humanos, con inclusión de las mujeres en las comunidades rurales de Chirilagua y Jucuapa. 3. Mejoradas las capacidades formativas de las mujeres y hombres de la zona de intervención en emprendedurismo, trabajo en equipo y planes de negocio.

2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

2.1. PERTINENCIA Y COHERENCIA.

Para el análisis de la pertinencia se valorará la correspondencia de la intervención respecto a su coherencia interna, los lineamientos con políticas locales, de cooperación, intereses, vulneración de derechos y problemática tanto de los Titulares de Obligaciones, Titulares de Responsabilidades y Titulares de Derechos.

Respecto a la coherencia entre los objetivos y resultados y problemática detectada.

El proyecto interviene sobre el ámbito educativo y de desarrollo económico dentro de un enfoque comunitario.

Dicha intervención se articula según cuatro procesos interrelacionados: alfabetización, formación vocacional, emprendimiento y fortalecimiento de Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCO) en temas de género, participación y derechos.

Dentro de las diferentes problemáticas con las que se trabaja, CIDEP se ha focalizado en el ámbito de educación que forma parte de su valor añadido, expertise y estrategias de intervención.

Se trata de comunidades rurales del oriente de El Salvador dedicadas principalmente al sector agrícola de subsistencia. La intervención es consensuada con las ADESCO de acuerdo a la problemática identificada por éstas dentro del ámbito de intervención de CIDEP.

La lógica de intervención desde el ámbito de resultados hacia el de objetivos se considera adecuada, aunque la redacción del objetivo específico se enfoca a un consolidado de la redacción de los resultados.

Respecto a la Cooperación Galega.

Las diferentes intervenciones analizadas se ejecutan en un país prioritario para la Cooperación Galega y atiende a los criterios establecidos en los Planes Directores (201-13 y 2014-17), con injerencia en estos proyectos, en aspectos como:

- **Una mayor concentración de los recursos de cooperación**, interviniendo en unos países donde en los últimos 5 años se ha concentrado un 10,6 % (de los fondos de la Cooperación Galega destinados a proyectos de cooperación al desarrollo.
- **Contribuir a la lucha contra la pobreza colaborando en la consecución de los ODM y ODS** (a partir 2015). Donde se especifica la priorización de las actividades

- i) dirigidas a la satisfacción de las necesidades sociales básicas, lii) as dirigidas a los grupos especialmente vulnerables.
- **Fomentar sistemas de cohesión social, destacando los servicios sociales básicos.**
 - **Promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género.**
 - Y fomentar **la complementariedad con otros donantes del sistema español** de cooperación. En este sentido para la Cooperación Española y Europea, así como para otros actores de cooperación, los sectores promovidos son ámbitos de intervención estratégicos.

Por último, los proyectos sujetos a evaluación, se encuentran en correspondencia directa con las prioridades transversales de lucha contra la pobreza y defensa de la sostenibilidad ambiental, establecidas en el Plan Director de la Cooperación Galega.

Respecto a los Titulares de Obligaciones.

El trabajo con Titulares de Obligaciones se articula principalmente con el Ministerio de Educación (MINED) principalmente en los procesos de alfabetización. Aunque CIDEP trabaja con una metodología de apoyo a facilitadores diferente al MINED, la estructura de intervención mediante círculos de alfabetización es similar, con sus mismos materiales e integrado en los sistemas informáticos del MINED.

5

También se trabaja desde el ámbito de la coordinación con las Alcaldías, principalmente para potenciar estrategias conjuntas dentro del ámbito de Municipios libre de analfabetismo e identificar espacios para la formación vocacional

Los procesos de emprendimiento y formación ocupacional son impartidos directamente por CIDEP sin la certificación de INSAFORP para el ámbito de la formación vocacional o CONAMYPE para el ámbito emprendedor.

Respecto a los Titulares de Responsabilidades.

Uno de los elementos de intervención es el fortalecimiento de las ADESCO como estrategia de refuerzo comunitaria. Mediante este proceso se pretende reforzar el papel de las organizaciones comunitarias como elementos vertebradores de su propio desarrollo.

Se observa que el trabajo con las ADESCO es participativo y consultivo, implicándoles en las decisiones a tomar, tanto en lo referente a la selección del personal que forma parte de los círculos de alfabetización como en los talleres vocacionales a impartir en cada comunidad.

Paralelamente se trabaja en su fortalecimiento mediante procesos de capacitación; con otras intervenciones también se refuerza su capacidad de gestión con la aportación de fondos de capital semilla para inversiones comunitarias.

Respecto a los Titulares de Derechos.

El trabajo con Titulares de Derechos se focaliza en el desarrollo de acciones comunitarias con aquellas personas interesadas en participar en los círculos de alfabetización o realizar talleres vocacionales. Se trabaja mediante un proceso de difusión y motivación en la comunidad.

El punto más crítico de los procesos de selección estaría en el momento de identificar aquellas personas que reciben el capital semilla en especie para el inicio de su actividad económica, ya que dicho capital se entrega de manera grupal condicionado a la producción. Los capitales semilla siempre son inferiores al número de personas interesadas.

El proyecto permite acceder a alternativas económicas, productivas y financieras distintas al ámbito agrícola en el que se desarrollan las actividades de la mayoría de las personas que viven en las comunidades.

El desarrollo de los procesos de derechos humanos y género, desarrollados mediante diplomados se trabajaron con grupos de representación comunitaria (líderes de ADESCO y/ o dos facilitadores por comunidad) pero no se han identificado cómo se desarrollan dichos procesos en réplicas al resto de habitantes.

Con todo esto podemos concluir que existe una lógica de Intervención y una correlación entre los problemas detectados, los objetivos del proyecto y los productos resultantes del mismo. En resumen, la pertinencia se considera **ALTA**.

2.2. EFICIENCIA.

Atendiendo al alcance del criterio, para el análisis de la eficiencia del proyecto nos centraremos en los siguientes aspectos: i) recursos humanos, ii) ejecución presupuestaria, y iii) ejecución de Actividades (ajuste a los presupuestos establecidos y acatamiento de cronogramas y tiempos).

Sobre recursos humanos.

El proyecto se ha gestionado a través de los recursos humanos de CIDEP presentes en la zona, con un coordinador zonal y promotoras de apoyo.

Las actividades de alfabetización se han trabajado con personas facilitadoras voluntarias que reciben un incentivo de 80\$ mensuales.

Se ha podido observar un alto grado de estabilidad en el personal que ha ejecutado en el proyecto lo que ha favorecido el acercamiento y conocimiento de las comunidades, líderes y personas que han participado en el proyecto.

Sobre el presupuesto.

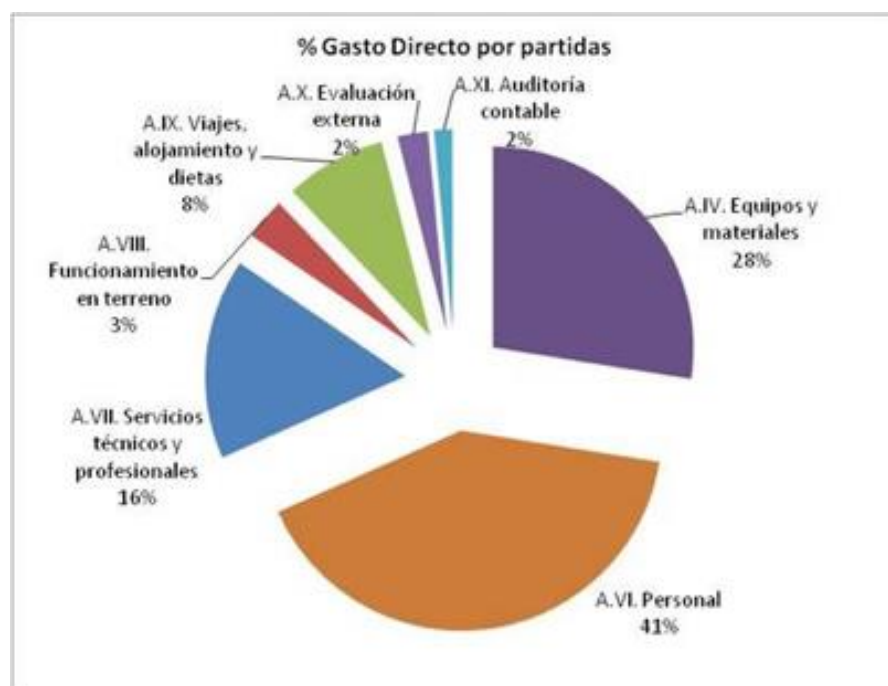
El proyecto se articuló según un presupuesto el cual no sufrió desviaciones en cuanto a sus valores absolutos.

A. COSTES DIRECTOS	Presupuesto €	Ejecutado €	Desviación %
A.I. Identificación y línea de base			
A. II. Terrenos e inmuebles			
A.III. Construcción y/o reformas de inmuebles e infraestructuras			
A. IV. Equipos y materiales	66.567,25	66.901,43	100,50%
A.V. Adquisición de medios de transporte			
A.VI. Personal	80.242,98	99.414,23	123,89%
A.VII. Servicios técnicos y profesionales	58.867,92	39.287,51	66,74%
A. VIII. Funcionamiento en terreno	8.264,15	8.232,00	99,61%
A. IX. Viajes, alojamiento y dietas	19.780,30	19.851,19	100,36%
A.X. Evaluación externa	6.000,00	5.978,24	99,64%
A. XI. Auditoría contable	3.584,91	3.584,16	99,98%
A.XII. Fondo rotatorio			
A. XIII. Gastos financieros	0,00	58,94	
TOTAL	243.307,51	243.307,70	100,00%

7

Sí se observan desviaciones significativas entre las partidas de personal y servicios técnicos y profesionales, que se compensan mutuamente.

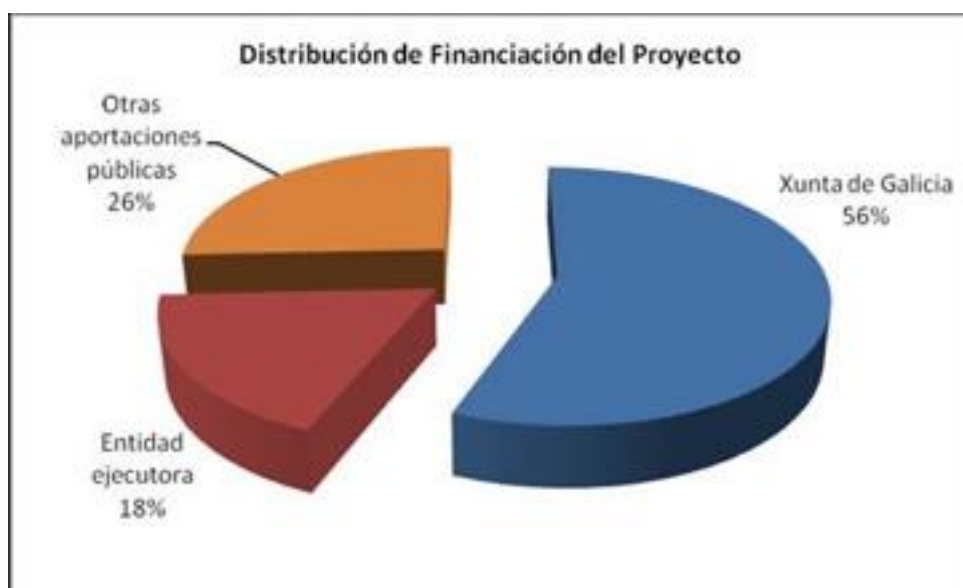
Dichas desviaciones no afectan a la ejecución del proyecto ya que se trata más de identificar la metodología de intervención (subcontratando o ejecutando directamente) que la intervención tal cual.



En cuanto a la distribución por porcentaje de gasto se observa que los gastos de personal superan el 40% del gasto directo total, y si se contabiliza junto a servicios profesionales el gasto se sitúa en un 57%, distribución de gasto similar al que se plantea en el presupuesto.

Dada el sector de intervención (educación) se considera una estructura de gasto equilibrada y acorde a procesos similares.

En cuanto a los aportes financieros para le ejecución del proyecto se observa un equilibrio de financiación entre financiación de la Xunta, fondos propios de Manos Unidas y otra financiación externa de ayuntamientos, lo que provoca que la financiación de la Xunta de Galicia se sitúa por debajo del 60% del total de financiación del proyecto.



Sobre cronograma/actividades.

El diseño de la ejecución del proyecto estableció 14 actividades a realizar para el logro de los resultados, las cuales fueron realizadas en su totalidad según estaba establecido.

El cronograma de ejecución de dichas actividades sufrió una variación mediante solicitud de modificación sustancial para ampliar el plazo de justificación en 2 meses.

En relación a la ejecución de las actividades y los recursos utilizados para su consecución, se considera que la **eficiencia del proyecto es ALTA.**

2.3. EFICACIA.

El presente análisis se centra en la evidencia y contraste de los alcances conseguidos sobre los resultados del proyecto ejecutado. Para ello valoremos el alcance sobre los indicadores y sus metas.

Resultado 1: Mejorado el acceso y las oportunidades educativas, de las mujeres, jóvenes y adultos de las 24 comunidades de intervención.

El primer resultado se centró en el desarrollo de procesos de alfabetización a partir del desarrollo de la metodología del MINED, mediante la configuración de círculos de alfabetización, aportando el MINED las cartillas con las que trabajar y coordinando el proceso mediante una aplicación informática que permita emitir diplomas y la vez dar seguimiento del trabajo realizado.

Esta situación provoca que haya aspectos de gestión que no sean dominados totalmente por las entidades ejecutoras y dependan de la planificación y los tiempos del MINED.

El proceso de alfabetización se trabajó en las 24 comunidades donde estaba previsto intervenir. Un elemento clave de este proceso es la selección de las personas facilitadoras de cada círculo de alfabetización con la intención de contar con un ratio de 1 persona facilitadora por círculo de 10 personas aproximadamente.

CIDEP aporta incentivos financieros a las personas facilitadoras, a diferencia del MINED que promueve un trabajo ad honorem sin incentivos económicos. Los promotores reciben una capacitación de dos días de parte de personal del MINED.

El desarrollo de cada círculo varía, hay facilitadores que realizaran círculos diarios para todas las personas, otros que realizan visitas semanales individuales en cada círculo. En cualquiera de los casos se trata de procesos que duran aproximadamente 6 meses, y que tienen un alto nivel de abandono.

Se ha observado que la mayor participación es de mujeres adultas, con poca presencia de hombres, y que creen que si saben leer y escribir van a ser más independientes y que habrá menos posibilidades que las engañen.

Para la valoración del alcance de este resultado se han previsto los **siguientes indicadores**:

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICACIA
270 mujeres y 180 hombres participan en procesos educativos de alfabetización durante los dos años del proyecto.	Se organizaron 60 círculos de alfabetización, 58 nivel I y 2 nivel II, con 700 personas inscritas en el programa de alfabetización (269 hombres y 431 mujeres). Finalizando con 585	MUY ALTA

	asociados y asociadas (219 hombres y 366 mujeres), ingresados al sistema de registro académico del MINED. De estos	
Al finalizar el proyecto, al menos el 80% de la población (60% de mujeres y 20% de hombres) han aprendido a leer y escribir su firma.	Se puede indicar que un 83% han aprendido a leer y escribir su firma, de los que el 62% son mujeres. Se certificaron o aprobaron el nivel I y II, 429 asociadas y asociados (276 mujeres y 153 hombres) y 156 asociadas y asociados (90 mujeres y 66 hombres) fueron retenidos, es decir, no se certificaron por no cumplir con los requisitos.	MUY ALTA
Al finalizar el proyecto, mejora un 5,9% el índice de alfabetización femenina y masculina en el municipio de Jucuapa y un 2,6% en el municipio de Chirilagua.	Según datos MINED, Jucuapa tiene un índice de analfabetismo de 16,23% equivalente a 1.972 personas 1.031 mujeres, 941 hombres que no saben leer ni escribir. Por lo que el proyecto contribuyó a reducir 1.9% del total de personas mayores de 15 años en adelante y 7,9% al dividir 232 alfabetizados de 2.905 analfabetas. Al 2016 el analfabetismo en el departamento de San Miguel era 14,22% y en el municipio de 24,2%. Aportando con el proyecto en el municipio de Chirilagua el 1,6% en población de 15 años en adelante y 6,6% al dividir 197 alfabetizados de 2.964 analfabetas.	MUY ALTA
Al finalizar el proyecto, 18 mujeres y 12 hombres tienen los conocimientos necesarios para impartir círculos de alfabetización.	Participaron un total de 60 facilitadores de estos (14 fueron hombres y 46 fueron mujeres) 11 de ellos, 10 mujeres y 1 hombre se mantuvieron durante la ejecución del proyecto.	ALTA

El grado de eficacia del Resultado 1 se considera MUY ALTO.

Resultado 2: Mujeres y hombres de las familias beneficiarias sensibilizadas y capacitadas en género, masculinidad y derechos humanos, con inclusión de las mujeres en las comunidades rurales de Chirilagua y Jucuapa.

Para el desarrollo de los talleres de género se contó con la participación de las ADESCO y el apoyo de las dos alcaldías.

El objetivo era incorporar una estrategia de derechos con enfoque de género en las comunidades de manera que se visualizara en el trabajo a realizar.

La participación en los talleres no fue del todo continuada, ya que se deba de manera periódica y fuera de los municipios, concretamente en San Miguel, lo que implicaba dificultades de movilidad para algunas personas, principalmente las menos motivadas a partici-

par. En resumen, se realizaron 3 jornadas de género impartidas a mujeres y hombres facilitadores (por separado), asociadas y trabajadoras de alcaldías municipales con la temática: 1. Tipos de Violencia de Género; 2. Masculinidad Construyendo Masculinidades, 3. Tipos de Violencia de Género; para finalizar con una jornada mixta, participando tanto hombres como mujeres con la temática: 4. Derechos Humanos.

Esto ha provocado que el proceso no fuera completo en muchos casos, lo que dificulta las posteriores acciones de réplica comunitaria. En los grupos focales se observó que las personas no tenían la suficiente seguridad para poder dar réplicas en una temática en la que creían que no estaban suficientemente preparados, y que tendría más impacto si la formación fuera realizada a más personas de manera más cercana y por profesionales.

Para la valoración del alcance de este resultado se han previsto los **siguientes indicadores**:

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICACIA
Al finalizar el proyecto, 60 mujeres y 40 hombres, son capacitados en la equidad de género.	En la implementación de las 4 jornadas asistieron un promedio de 98 personas, de estas 61 fueron mujeres y 37 hombres de manera discontinua.	ALTA
Un 20% de mujeres acceden a las ADESCOS al finalizar el proyecto.	En el municipio de Chirilagua se han incorporado a las estructuras comunitarias ADESCOS 6 mujeres, 1 en cargo de presidenta y 2 como vice presidenta, 1 secretaria y 2 vocales. En el municipio de Jucuapa se han incorporado a las estructuras comunitarias ADESCOS 6 mujeres, 2 en cargo de presidenta y 2 como sindica, 1 secretaria y 1 vocal. Al finalizar el proyecto durante los 23 meses un total de 12 mujeres se han incorporado en las ADESCOS, pero en el momento de la evaluación se ha observado que la presencia en las mismas varía, observan que existen ADESCO sin presencia de mujeres en la Junta y otras donde son mayoría, por lo cual es difícil conocer hasta qué punto ha incidido el proyecto en este ámbito, al no poder tener información del impacto en la totalidad de las ADESCOS.	ALTA MEDIA
Al finalizar el proyecto, el 100% de las mujeres y hombres asisten a la capacitación completa	Según las estadísticas de seguimiento del proyecto hubo una participación continuada del 98% de los participantes.	MUY ALTA

El alcance del resultado es alto.

Resultado 3: Mejoradas las capacidades formativas de las mujeres y hombres de la zona de intervención en emprendedurismo, trabajo en equipo y planes de negocio.

El tercer resultado se centró en el desarrollo de procesos de formación vocacional en las diferentes comunidades o agrupando comunidades según el interés que se tuviera en las mismas desde una visión de desarrollo comunitario o de interés comunal.

Se trabajaron procesos de capacitación de 100 horas, que fueron acompañados con la entrega de un capital semilla en especie en cada uno de los talleres por grupo formado o constituido que tuviera al menos tres personas.

Los talleres realizados fueron:

- **Chirilagua (6):** Mesero bartender (2), corte y confección (1), cosmetología (1) y panadería (2).
- **Jucuapa (12):** Mesero bartender (2), Cosmetología (3), Panadería (4) y Corte/Confección (3).

Los talleres tienen diferentes valoraciones. Todas las personas entrevistadas consideran que han sido de gran ayuda, pero también los consideran que han sido muy básicos, principalmente en el ámbito del corte y confección.

Otro punto de análisis es la ubicación de los mismos, ya que sólo eran accesibles para las personas de las comunidades más cercanas donde se impartían.

12

La temática presenta también puntos de discusión. Consideran que los talleres deberían dar respuesta a una mayor necesidad del mercado, ya que por ejemplo la competencia entre panaderías es muy elevada, y existe una gran movilidad de vendedores de pan en las comunidades, lo que implica que la capacidad de generar ingresos disminuye.

Han sido muy bien valorados los procesos de formación emprendedora, pero dado el nivel de capacitación de muchas de las personas participantes sería necesario un mayor acompañamiento. Han sido procesos de una sola jornada lo que parece ser excesivamente cortos para el nivel requerido de cara a gestionar un emprendimiento, más en el caso de los emprendimientos grupales.

Se ha podido observar que la mayoría de los emprendimientos que han recibido capital semilla desarrollan una actividad de subsistencia, donde su actividad micro empresarial complementa los ingresos de las mujeres; apenas se han observado dos casos de éxito que podríamos indicar que están generando empleo, la panadería “Enmanuel” en Jucuapa que cuenta con varios trabajadores y vendedores, y Centro de Estética en Chirilagua que ya ha contratado a una nueva empleada.

La entrega de capital semilla en especie ha sido común para cada uno de los emprendimientos, que incorpora mobiliario para los casos de corte y confección y cosmetología, e insumos para la totalidad de los casos. Los procesos de entrega también se gestionaron a

través de las ADESCO, contando las con las firmas de las personas representantes y la posterior entrega a quienes trabajarían el emprendimiento, de esta manera se está dotando a los emprendimientos de un enfoque comunitario.

Es interesante comprobar que dentro del seguimiento que realiza CIDEP también ha retirado capital semilla a personas que no trabajan sus emprendimientos; y paralelamente hay casos de mujeres que han recibido la formación vocacional y no han recibido capital semilla al no ser un grupo de al menos tres personas, pero han iniciado su actividad mediante su propia inversión.

También se ha podido observar que el 100% de las personas emprendedoras que han puesto en marcha su actividad económica la realizan en el sector informal, sin estar incorporados al sistema de la economía legalizada, lo que incide en una economía de subsistencia.

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE EFICACIA
A los dos años del proyecto, 400 mujeres y 50 hombres participan en cursos básicos vocacionales.	460 (102%) de personas, 394 mujeres y 66 hombres; 279 personas en Jucuapa (237 mujeres y 42 hombres) y 181 personas en Chirilagua (157 mujeres y 24 hombres).	MUY ALTA
Al finalizar la ejecución del proyecto, 96 mujeres y 24 hombres se forman y mejoran su especialidad incrementando su competitividad laboral.	CIDEP realizó con su personal a 217 Personas (175 mujeres y 42 hombres) en cuatro jornadas en ambos municipios con las siguientes temáticas: emprendimiento, trabajo en equipo, liderazgo y plan de negocio,	MUY ALTA
Al finalizar el proyecto, se crean 40 grupos de negocio emprendedores con alta competitividad en el mercado.	Se crearon 38 grupos de negocio emprendedores (95%) y 54 planes de negocio o grupos solidarios. <ul style="list-style-type: none"> - Chirilagua: 16 en las áreas de (4 de panadería, 4 de mesero bar tender, 3 de cosmetología, y 5 de Corte y confección) - Jucuapa 22 grupos (7 de panadería, 6 de cosmetología, 5 de mesero Bartender y 4 de corte y confección). Cada grupo - está integrado entre 3 a 6 personas, 123 en total. (19 H y 104 M). En el momento de analizar la competitividad de los grupos la valoración no puede considerarse como de alta, a excepción de dos casos visitados que generan economía de acumulación. El resto de los casos es economía de subsistencia, y se han identificado al menos 6 grupos que no funcionan, algunos de los cuales se les ha retirado el capital semilla.	MEDIA

Se puede considerar que la eficacia del Resultado 3 es alta.

En resumen, la **eficacia lograda se considera ALTA**, desde el punto de vista del alcance de los indicadores.

2.4. IMPACTO.

A la hora de analizar el impacto nos centraremos en el diseño de los indicadores del objetivo específico.

Tal y como se comentó previamente, la redacción del objetivo específico presenta debilidades ya que es la consolidación de los resultados. En esta línea, sus indicadores son indicadores poco concretos que dificultan su medición sin el desarrollo de un proceso de levantamiento de línea de base y línea de salida.

Desde el punto de vista de la intervención en la creación de los círculos de alfabetización se ha observado una alta presencia de mujeres en dichos círculos, principalmente mujeres adultas. Tanto las mujeres como los hombres que participan en ellos lo que más valoran del proceso de alfabetización es la mejora en su autoestima ya que no deben firmar con su huella dactilar, así como la dificultad de ser engañados, ya que antes se sentían más inseguros y desconfiados al no saber leer.

En el caso de los liderazgos femeninos en las ADESCO no se identifica una acción específica del proyecto ya que hay una alta heterogeneidad en las diferentes comunidades, con una mayor presencia de mujeres en los liderazgos de los municipios de Jucuapa, más cercanos al caso urbano y con menos dependencia del sector agrícola, aunque sigue siendo la base de su actividad económica.

Los procesos de capacitación vocacional se realizaron con visión de trabajo por cuenta propia y se obvió el desarrollo de capacidades para la búsqueda de empleo por cuenta ajena. Esto ha implicado que un alto porcentaje de personas no hayan accedido a una mejora económica a partir de los cursos, toda vez que el nivel de desarrollo de iniciativas emprendedoras apenas ha cubierto al 50% de la población beneficiaria, y se ha aportado capital semilla a algo más del 25%.

La totalidad de iniciativas se enmarcan dentro de la economía informal y en la economía de subsistencia, apenas se observan dos casos de economía de acumulación u oportunidad.

Ya que el proyecto se enmarca dentro de acciones de decisión comunitaria sería interesante poder analizar cómo ha permitido la intervención articular mecanismos de desarrollo en ese ámbito, no sólo organizativo sino también económico.

Objetivo Específico: Mejorar las habilidades y capacidades educativas, organizativas y emprendedoras de 24 comunidades de Chirilagua y Jucuapa, con especial atención a las mujeres de los municipios.

Para la valoración del alcance de este resultado se han previsto los **siguientes indicadores:**

INDICADORES PREVISTOS	OBSERVACIONES	GRADO DE IMPACTO
Al finalizar el proyecto, el 80% de las mujeres, participantes en el proyecto, mejoran su condición educativa y las oportunidades de gestionar sus procesos de desarrollo.	El proyecto ha permitido mejorar la capacidad de las personas que han participado en cada uno de los procesos emprendidos por el mero hecho de participar, toda vez que no se observan efectos o impactos negativos	NO IDENTIFICABLE
Al finalizar el proyecto, al menos un 65% de mujeres participantes del proyecto han aumentado su participación en la toma de decisiones a nivel familiar y comunitario.	Sólo es evidenciable la incorporación 12 de mujeres en algunas de las ADESCO, el resto de análisis se basa en una hipótesis de participación en toma de decisiones comunitarias a partir de la mejora de sus capacidades.	NO VALORABLE
Al finalizar el proyecto al menos 80 mujeres y 20 hombres se han insertado de manera productiva al mercado local, a través de la formación de grupos de negocios emprendedores.	Se ha permitido que haya una actividad de subsistencia de más de 123 personas (19 H y 104 M) pero su nivel de inserción productiva al mercado local también se identificaba previamente en trabajos como la agricultura o el servicio doméstico.	MEDIO

15

El impacto del proyecto se considera MEDIO a partir del análisis realizado durante la evaluación, ya que los indicadores establecidos no son verificables.

2.5. SOSTENIBILIDAD.

En el momento de realizar el análisis de sostenibilidad tomaremos en cuenta seis criterios de estudio, además del enfoque de género que se incorporará en el punto 2.6.

- 1. Políticas de apoyo:** el proyecto ha integrado sus actualizaciones de alfabetización dentro del programa de alfabetización del MINED, articulando su trabajo con dicho organismo para la formación de las personas facilitadoras, utilizando las cartillas del propio ministerio e incorporando la información en la aplicación establecida. El resto de actuaciones se enmarcan dentro de acuerdos con las alcaldías para promover el desarrollo económico y/o empresarial de las comunidades.
- 2. Aspectos Institucionales:** CIDEP demuestra una elevada implicación comunitaria, con una priorización sectorial en el ámbito de la educación y el fortalecimiento de las co-

municipios. Esta experiencia metodológica de aprendizaje permite dar un apoyo a las comunidades, así como realizar un seguimiento continuado, con una comunicación accesible. Se trata de procesos de empoderamiento basados en la participación y en la implicación de líderes comunitarios.

- 3. Aspectos Socioculturales:** Todos los procesos metodológicos diseñados se adecúan al ámbito local de desarrollo y se estructuran de acuerdo a las dinámicas establecidas por MINED en el sector educación. El desarrollo de las capacitaciones vocacionales se ha realizado con profesionales locales, y los procesos de fortalecimiento en derechos humanos y género ha contado con el apoyo del propio personal del CIDEP. Además de haberse focalizado el trabajo hacia el emprendimiento basado en economías de subsistencia y se deberían haber incorporado acciones de empleabilidad hacia el trabajo por cuenta ajena, dejando fuera de las dinámicas de empleo al 75% de las personas formada en talleres vocacionales.
- 4. Económicos:** El proyecto ha contado con los mecanismos adecuados para su ejecución, pero el desarrollo de los talleres y sus posteriores capitales semilla no ha permitido alcanzar a todas las personas emprendedoras, lo que ha podido dificultar apoyar proyectos con posibilidades de éxito. El proceso de seguimiento seguido que implica retirar el capital semilla a quien no lo trabaje parece una decisión adecuada y que implica un acompañamiento continuado. También es importante observar como el proyecto incorpora incentivos económicos para las personas facilitadoras de los círculos de alfabetización (80\$) a diferencia del MINED. Estos incentivos son fijos y no están sujetos a variables como número de personas que superan las pruebas o porcentajes de retención de alumnado.
- 5. Factores tecnológicos:** Todos los procesos de emprendimiento iniciados se adecúan a las tecnologías y factores locales. La compra de herramientas o insumos se adquieren fácilmente en los mercados locales, por lo que el acceso a los mismos está asegurado, tanto en equipos como para su mantenimiento y reparación.
- 6. Factores ambientales:** el proyecto no ha incorporado análisis de impacto ambiental en los emprendimientos iniciados, ni en cuanto uso de madera para los hornos de panadería ni al uso de recipientes plásticos de un solo uso, que generan gran cantidad de residuos.

En general, se puede afirmar que **la sostenibilidad del proyecto resulta MEDIA-ALTA.**

2.6. GÉNERO.

El proyecto incorpora la perspectiva de género en el diseño de los indicadores, tanto en los indicadores del objetivo específico como en los indicadores de los resultados.

Esta incorporación en los indicadores se considera muy positiva, aunque en muchos casos no es del todo verificable al no contar con una línea de base para poder realizar acciones comparativas.

La intervención en los círculos de alfabetización es principalmente de mujeres, y aunque hay presencia de hombres, estos muestran resistencia a participar por aspectos como la vergüenza o considerar que aprender es cosa de niños.

Los procesos de alfabetización han permitido mejorar la autoestima de las mujeres que participan en los mismos, dotándolas de mayor seguridad a la hora de expresarse, así como independencia para realizar trámites o leer documentos.

Del mismo modo los procesos de formación vocacional y autoempleo benefician de manera especial a las mujeres, siendo líderes de la mayoría de las iniciativas, y pese a que en la mayoría de los casos se desarrollan economías de subsistencia que complementan ingresos derivados de la agricultura, también ha dotado a las mujeres de un mínimo de independencia económica.

En cuanto al trabajo específico en el Resultado 2 se ha observado que existe un discurso de igualdad entre las personas participantes respecto al rol de hombres y mujeres, pero dicho discurso no ha permeabilizado al ámbito completo de las comunidades, toda vez que las réplicas realizadas han sido muy puntuales, y sólo realizadas por las personas más implicadas en los procesos que se consideraron capacitadas para realizar réplicas.

En definitiva, la integración del enfoque de género en los proyectos se considera **ALTA**.

CONCLUSIONES.

CRITERIO	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
PERTINENCIA					
EFICIENCIA					
EFICACIA					
IMPACTO					
SOSTENIBILIDAD					
GÉNERO					

1. El proyecto es pertinente tanto desde el punto de vista de diseño de la intervención como en su ejecución, con un marcado enfoque comunitario y de fortalecimiento de las capacidades en las comunidades, trabajando en coordinación con Alcaldías y ADESCO, y enfocado en un ámbito estratégico para CIDEP y MANOS UNIDAS,
2. El diseño del objetivo específico debe de ser más trabajado, no centrado en la consolidación de los resultados, y debe de complementarse con indicadores medibles y objetivamente verificables.
3. El proceso de ejecución se considera adecuado, con pequeñas modificaciones habituales en procesos de intervención social y comunitaria. Se considera que es un valor añadido la presencia de CIDEP en las comunidades, lo que facilita los procesos de seguimiento.
4. El trabajo en los círculos de alfabetización está muy bien coordinado con el MINED dentro de su política de alfabetización, a excepción del pago de incentivos económicos a las personas facilitadoras. Habría que intervenir ante el abandono del proceso y en la incorporación de más hombres a los círculos.
5. Se ha trabajado en fortalecer las capacidades de líderes comunitarios y facilitadores en enfoque de derechos y género, aunque el proceso se ha alejado de las comunidades lo que debilita los procesos de continuidad y por consiguiente de réplica en aspectos como el machismo, muy asentados en las comunidades, y que requieren una incidencia más cercana desde CIDEP y MANOS UNIDAS.
6. La formación vocacional ha sido bien valorada, aunque en muchos casos no ha profundizado como se esperaba (corte y confección) lo que limita la capacidad de generación de empleo. También se han trabajado sobre emprendimientos que generan poco valor añadido y hay mucha competencia en las comunidades, como panadería.
7. El proceso de formación vocación sólo se enfocó en el emprendimiento, pero siempre desde una visión de economía informal y de subsistencia.

8. La entrega de capital semilla en especie para grupos permite darles a los emprendimientos un enfoque comunitario, pero también dificulta el desarrollo de procesos naturales de emprendimiento, ya que hay grupos que fácilmente se han disuelto y en otros casos son grupos ficticios, que realizan un trabajo individual.

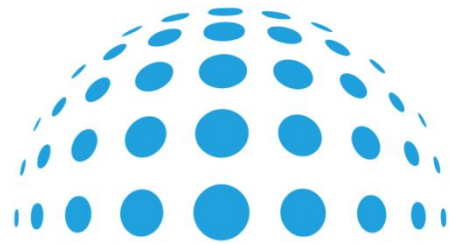
LECCIONES APRENDIDAS.

Entendemos por lecciones aprendidas aquellas buenas o malas prácticas identificadas por los ejecutores y la evaluación, que se han producido durante el desarrollo de los proyectos y que han sido significativos para corregir y reorientar el proyecto.

1. El enfoque de trabajo comunitario se considera una buena práctica que permite desarrollar un trabajo de seguimiento real en y con las comunidades, y a la vez fortalecer sus capacidades en la identificación de problemáticas y alternativas de solución, en este caso de desarrollo económico.
2. El trabajo coordinado con el MINED puede implicar realizar ajustes en la programación o atrasos en algunas actividades, pero permite desarrollar estrategias de acompañamiento y contribución a políticas públicas.
3. Los procesos de réplica en asuntos como la igualdad de género, que implican trabajar sobre actitudes y comportamientos ampliamente enraizados en las comunidades tienen un impacto menor del esperado, ya que deben de ser realizados por personas con amplios conocimientos en la materia y con experiencia en trabajo comunitario para que los mensajes lleguen a la población, incluso de manera vivencial. Dejar dichos procesos en manos de líderes comunitario o personas facilitadoras no asegura que el mensaje llegue a la totalidad de las personas, ya que los canales de alcance se pueden ver reducidos, a no ser que incidas sobre mensajes sencillo y básicos.

3. RECOMENDACIONES.

1. La calidad de los indicadores de objetivo específico son claves para medir impactos y efectos de los proyectos. Dichos indicadores deben de ser verificables y en proyectos como el evaluado, de mejora de capacidades o ingresos, deberían incorporar el levantamiento de una línea base y de salida o el desarrollo de encuestas de Capacidades, Actitudes y Prácticas (CAP) para los efectos relacionados con las capacitaciones en derechos humanos y género.
2. El establecimiento de incentivos para las personas facilitadoras de los círculos de alfabetización puede ser una buena opción, aunque enfrentada a la política el MINED. Dichos incentivos deberían de basarse en mantener los grupos en altos niveles de asistencia y en el porcentaje de personas que finalizan y superan los cursos.
3. Los procesos de capacitación deben de acercarse a las comunidades, tal y como se ha realizado con la capacitación vocacional también se debería de haber realizado con los talleres de derechos humanos y género, como mínimo en la cabecera municipal.
4. Se deben de potenciar los emprendimientos formales y el desarrollo de economías acumulativas, dar el paso desde la economía informal, de manera que haya una integración real en la economía, siempre desde un enfoque de economía social y solidaria si se trabaja desde el desarrollo comunitario.
5. Los procesos de formación vocacional, además de ser acompañados de formación emprendedora o hacia el autoempleo, deben de incorporar talleres para mejorar las capacidades de las personas participantes en la búsqueda de empleo por cuenta ajena, realizando talleres para realizar un CV, una carta de presentación, una entrevista de trabajo o los espacios donde se puede buscar o acceder a un empleo por cuenta ajena.
6. Dado el nivel de capacitación de la mayoría de las personas beneficiarias, y que la formación que se les ha dado se centra principalmente en la producción, menos en la comercialización y puntualmente en emprendimiento, se requiere de un importante acompañamiento en el desarrollo de gestión empresarial, aunque sea a nivel básico durante los primeros meses de actividad.
7. Sería interesante que las futuras formaciones vocacionales y de emprendedurismo cuenten, como hacen para a alfabetización y MINED, con los programas de formación y manuales de INSAFORP, de cara a su acreditación.



análisis y desarrollo social consultores

En Asturias:

Avenida de Portugal, 11-1ºD

33207 Gijón – Asturias

TEL. +34.984. 39.23.57

En Galicia:

Luis Pemán. lpeman@aidsocial.com

TEL+34.646.129.514

22

En Nicaragua:

Carlos Lobo. clobo@aidsocial.com

TEL. +34.619.026.091

Guillermo Cárdenas. aidnica@aidsocial.com

TEL. (+505) 8837-1110