

# INFORME

## EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA

"Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador"

Elaborado para:



9/05/2015

*El equipo consultor que elaboró este informe de evaluación desea agradecer a los profesionales de REDES y de NE-SI, en El Salvador y en Bilbao, su colaboración y el tiempo dedicado para llevar a cabo el proceso de consultas e investigación requerido durante los meses de abril y mayo de 2015.*

*Este agradecimiento es extensivo a todas las personas, hombres y mujeres entrevistadas, implicadas en los procesos auspiciados por el Programa, por su paciencia, amabilidad y por el compromiso mostrado hacia este trabajo.*

**José Luis Muñiz García** (E-mail: [joseluis.muniz@cedhca.com](mailto:joseluis.muniz@cedhca.com))

**Gema Chacón** (E-mail: [gemachacon1@gmail.com](mailto:gemachacon1@gmail.com))

**El presente informe de Evaluación Final ha sido elaborado a petición de Nazioarteko Elkartasuna – Solidaridad Internacional, en el marco del Programa referido.** Las valoraciones y apreciaciones que en él se expresan reflejan únicamente la opinión del equipo consultor y su independencia de criterios.

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

AAA	Agenda de Acción de Accra
ADECSILEMPA	Asociación de Desarrollo y Protección de las Cuencas de los Ríos San Simón y Lempa
ADEMUFB	Asociación de Mujeres Unidas para el Futuro de Berlín
ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal (El Salvador)
ADESCOMAN	Asociación de Desarrollo Comunal de Mujeres “Ana María”
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMUDEZNU	Asociación de Mujeres de la Zona Norte de Usulután
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
CDE	Consejo Directivo Escolar
CDL	Comité de Desarrollo Local
CDLB	Comité de Desarrollo Local de Berlín
CDMA	Consejo de Desarrollo Municipal de Alegría
CE	Comisión Europea
CGR	Centro de Gestión de Riesgos de REDES
CIM	Comisión Interamericana de Mujeres de la OEA
CODECO	Coordinadora de Comunidades de Oriente (El Salvador)
CREA	Centro de Recursos Africanistas
DFB	Diputación Foral de Vizcaya
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos de El Salvador
EMAKUNDE	Instituto Vasco de la Mujer
FISDL	Fondo de Inversión Social y Desarrollo Local de El Salvador
FOCAD	Fondo para la Cooperación y Ayuda al Desarrollo del Gobierno Vasco
FODES	Fondos para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador
GED	Género en el Desarrollo
GIS	Geographic Information System – Sistema de Información Geográfica
ISDEM	Instituto de Desarrollo Municipal de El Salvador
ISDEMU	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
LEIV	Ley Especial Integral para una vida libre de violencia de El Salvador
MAEC	Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador
MIBERLIN	Microempresa Berlinesa por un Ambiente Limpio
MML	Matriz del Marco Lógico del Programa
NE-SI	Nazioarteko Elkartasuna – Solidaridad Internacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo en Europa
OEA	Organización de los Estados Americanos
OG	Organismo Gubernamental
ONG	Organización No Gubernamental
ONGD	Organización No Gubernamental de Desarrollo
PEP	Plan Estratégico Participativo
PIP	Plan de Inversión Participativo

PME	Planificación, Monitoreo y Evaluación
PMEA	Planificación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
PNM	Política Nacional de la Mujer (El Salvador))
PNODT	Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PODT	Planes de Ordenamiento y Desarrollo Territorial
PRODE	Programa Desarrollo Económico de REDES
PROSDEL	Programa Social y Desarrollo Local de REDES
REDES	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
ROM	<i>Results-Oriented Monitoring</i> – Monitoreo Orientado a Resultados
SECI	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional de España
SECIPI	Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica de España
SIG	Sistema de Información Geográfica
SMART	<i>Specific, Measurable, Appropriate, Realistic and Time bound</i> –eSpecíficos, Medibles, Apropriados, peRtinentes y definido en el Tiempo, como cualidades imprescindibles de los indicadores.
TdR	Términos de Referencia
UG	Unidad de Gestión
UPS	Unidades municipales de Proyección Social.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe evalúa, de forma externa e independiente, la intervención que se desarrolló en los municipios del departamento salvadoreño de Usulután, Berlín y Alegría, de nombre: “Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador”, resumiendo su proceso de ejecución, sus principales características y el enfoque otorgado por la ONG salvadoreña Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES), en colaboración con la ONG vasca Nazioarteko Elkartasuna – Solidaridad Internacional (NE-SI), en el marco de las directrices establecidas por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo y su Fondo para la Cooperación y Ayuda al Desarrollo del Gobierno Vasco (FOCAD) correspondiente al año 2009.

El equipo consultor, basado en su independencia de criterio y en el trabajo presencial en el área objeto del proyecto (los dos municipios de Berlín y Alegría mencionados), ha desarrollado la evaluación según la metodología acordada en la Oferta Técnica que precedió a este trabajo. Esta Oferta Técnica respondía a los Términos de Referencia elaborados en el marco del Proyecto.

El resultado final de la evaluación realizada es este informe técnico que está dividido en siete partes y que contiene el análisis tanto del proceso como de los resultados y objetivos inicialmente establecidos. Se incluye la visión de los beneficiarios/as o participantes y un corolario de conclusiones y recomendaciones finales, junto a lecciones aprendidas y buenas prácticas.

El Programa “Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador” financiado por el FOCAD de Gobierno Vasco en la Convocatoria del año 2009, presenta una alta congruencia en su formulación en relación con el Plan Estratégico y Director de la Cooperación para el Desarrollo 2008-2011 del Gobierno Vasco. Asimismo, se encontró una buena pertinencia en relación con la definición de necesidades por parte de la población atendida.

En cuanto a los resultados logrados por la ejecución del Programa, de acuerdo a las previsiones de la formulación, la evaluación estima que se logró la mayor parte de los productos previstos, a pesar de varios retrasos achacables a diversos factores que se indican más adelante.

Si exceptuamos las plantas de tratamiento de desechos sólidos (composteras), que aún no están funcionando a su plena capacidad, el impacto percibido por la evaluación es bueno, pero la Evaluación estima que podría haber sido mayor si no se hubiesen producido los retrasos detectados en la implementación.

El alto alineamiento con las políticas nacionales y locales, unido a las buenas capacidades de captación de recursos por parte de REDES, favorece la valoración sobre la viabilidad futura de los resultados logrados. La contribución de estos resultados al avance hacia el objetivo de desarrollo previsto dependerá todavía de en qué medida REDES continúe el camino iniciado con el Programa financiado por el Gobierno Vasco. En este aspecto, es importante ir considerando, a medio plazo, una estrategia de transferencia hacia las Unidades Municipales de Proyección Social y de Género, de las actividades de acompañamiento a las organizaciones comunales y de mujeres, en el marco de un fortalecimiento de las capacidades de Desarrollo Local de las Alcaldías de Berlín y de Alegría.

En resumen, la Evaluación considera que el Programa logró la mayor parte de los resultados esperados, estos representan un avance hacia el objetivo propuesto y son sostenibles, por lo que valora una BUENA ejecución del mismo.

#### **TABLA RESUMEN**

<b>I. PERTINENCIA</b>	<b>BUENA</b>
<b>II. ALINEAMIENTO</b>	<b>BUENO</b>
<b>III. APROPIACION</b>	<b>BUENA</b>
<b>IV. ARMONIZACION</b>	<b>BUENA</b>
<b>V. EFICACIA</b>	<b>BUENA</b>
<b>VI. EFICIENCIA</b>	<b>ACEPTABLE</b>
<b>VII. IMPACTO</b>	<b>BUENO</b>
<b>VIII. VIABILIDAD</b>	<b>BUENA</b>
<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>	<b>BUENA</b>

En este sentido, la formulación del Programa se ajustó al formato establecido y a las estrategias de desarrollo de la institución financiadora, habiendo sido concertado en un proceso participativo con la contraparte ejecutora y los receptores de los productos, líderes, lideresas, organizaciones comunitarias, autoridades, funcionarios y funcionarias municipales y representantes de ONG. Esto ha favorecido tanto la pertinencia del Programa, como su alineamiento y armonización. Ese proceso participativo inicial ha permitido impulsar la apropiación del mismo por parte de la misma población beneficiaria.

La Evaluación señala la ausencia de una línea de base precisa que debería haberse desarrollado en el documento de diagnóstico, la cual es requisito, asimismo, para la correcta definición de los indicadores de los resultados esperados y el objetivo propuesto.

Asimismo, los factores externos definidos, también han tenido alguna deficiencia, echándose de menos algunos riesgos que si han tenido lugar durante la ejecución, generando retrasos y mermando la capacidad de respuesta y acomodación del Programa al nuevo contexto. Tal es el caso del cambio de partido político producido en la Alcaldía de Berlín con las elecciones municipales de 2012. Además, no se ha tenido en cuenta la estacionalidad agrícola que afecta al trabajo de los campesinos y campesinas provocando, como en el periodo de las cortas de café, su no participación en las actividades del Programa. Tampoco fenómenos meteorológicos extremos con cierta probabilidad de ocurrencia en regiones tropicales, como las inundaciones acaecidas en el año de 2012 a causa de la depresión tropical 12E.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, el Programa fue eficaz y generó los resultados formulados, y, por ende, pudo alcanzar el objetivo previsto, tal como ha podido constatar la misión de evaluación.

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Descripción de la intervención evaluada .....</b>	<b>13</b>
1.1. Datos principales del Programa .....	13
1.2. Lógica de la intervención.....	14
1.3. Antecedentes y contexto del Programa.....	14
1.4. Gestores del Programa.....	16
1.5. Actores implicados .....	19
<b>2. Análisis de la información recopilada .....</b>	<b>23</b>
2.1. Criterios de Evaluación.....	23
2.1.1. Pertinencia.....	23
2.1.2. Eficiencia.....	26
2.1.3. Eficacia.....	50
2.1.4. Impacto.....	63
2.1.5. Sostenibilidad .....	70
2.2. Líneas Transversales.....	72
2.2.1. Equidad de género. ....	72
2.2.2. Participación.....	72
2.2.3. Derechos Humanos. ....	73
2.2.4. Sostenibilidad Ambiental. ....	74
<b>3. Resultados de la evaluación .....</b>	<b>75</b>
3.1. Valoración general del Programa evaluado .....	78
<b>4. Conclusiones de la evaluación.....</b>	<b>79</b>
4.1. Conclusiones para el resultado uno .....	80
4.2. Conclusiones para el resultado dos.....	81
4.3. Conclusiones para el resultado tres .....	81
4.4. Conclusiones para el resultado cuatro.....	82
<b>5. Recomendaciones .....</b>	<b>82</b>
5.1. Aspectos metodológicos a fortalecer.....	83

5.2. Aspectos operativos a fortalecer .....	84
<b>6. Lecciones Aprendidas .....</b>	<b>85</b>
<b>7. Buenas prácticas.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>
ANEXO I. TdR de la misión de evaluación final del Programa “Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador” .....	88
ANEXO II. Oferta Técnica presentada por equipo de la misión de consultoría.....	88
ANEXO III. Plan de Trabajo aprobado.....	88
ANEXO IV. Relación de personas participantes en los Grupos Focales .....	88

## INTRODUCCIÓN

El Programa “Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador” buscó conformar y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y concertación local, desde un enfoque de género, y la mejora de las capacidades técnicas y organizativas de los agentes locales en los municipios salvadoreños de Berlín y Alegría.

Obtuvo una subvención dirigida a programas con cargo al Fondo para la Cooperación y Ayuda al Desarrollo del Gobierno Vasco (FOCAD) correspondiente al año 2009. Fue ejecutado por la ONG salvadoreña Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo – REDES en colaboración con la ONG vasca Nazioarteko Elkartasuna – Solidaridad Internacional (NE-SI), de diciembre de 2009 a diciembre de 2014. Inicialmente, su fecha de finalización era de 30 de diciembre de 2012 pero cuatro prórrogas diferentes autorizadas por la Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo extendieron su periodo de ejecución hasta el 29 de diciembre de 2014.

El Programa contó con un presupuesto total de 1.058.845,30 Euros, de los que 899.844,36 Euros provenían de la subvención aprobada por el Gobierno Vasco, 8.450,00 Euros correspondían al aporte de la ONG vasca NE-SI, 14.400,71 Euros al aporte de la ONG Salvadoreña REDES, 99.829,81 Euros al aporte de la Alcaldía de Berlín y 36.320,42 Euros a la aportación de la Alcaldía de Alegría.

El presente documento corresponde a la Evaluación Final del citado Programa en la que se ha pretendido, como objetivo de la misma, conocer el grado de consecución de los resultados planteados en el Programa y el alcance de sus objetivos, además de emitir una serie de recomendaciones en torno al diseño de la intervención y a su ejecución.

Asimismo, para la evaluación final se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Analizar la pertinencia de las estrategias planteadas por el Programa en su contexto, así como los componentes del mismo.
- ✓ Correspondencia entre las necesidades priorizadas por la población sujeto y los objetivos del programa.
- ✓ Determinar el grado de incorporación de las necesidades prácticas y estratégicas de género de las mujeres en el diseño de las acciones.
- ✓ Análisis de la coherencia entre las acciones del Programa y las acciones previstas en los planes de desarrollo local, especialmente en cuanto a equidad de género se refiere.
- ✓ Analizar la adecuada implementación de medidas correctoras en el marco de las acciones del Programa.
- ✓ Pertinencia de los indicadores previstos respecto a la medición del impacto del Programa, especialmente, sobre el acceso y control de las mujeres.
- ✓ Analizar la organización y gestión del Programa, el proceso de planeamiento, monitoreo y evaluación, y su impacto en el uso de los recursos disponibles incluyendo los de terceros.
- ✓ Análisis de los criterios de selección de las personas beneficiarias y su adecuación al Programa.
- ✓ Análisis de los procesos de coordinación establecidos y grado de coherencia con otras actividades y/o proyectos relacionados o vinculados con el Programa objeto de la evaluación.

- ✓ Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos perseguidos por el Programa y la eficacia de los medios puestos para lograrlo.
- ✓ Análisis de la inclusión de los intereses de mujeres y hombres durante la ejecución del Programa.
- ✓ Análisis las relaciones establecidas con los agentes priorizados (población sujeto, instituciones, organizaciones locales, organismos internacionales) para medir la capacidad de concertación y eventual transferencia de conocimientos, capacidades y niveles de empoderamiento.
- ✓ Analizar los mecanismos de participación de las personas beneficiarias, instituciones y otros agentes en la ejecución del Programa.
- ✓ Analizar la participación de las mujeres y las acciones positivas implementadas para lograrlo.
- ✓ Grado de fortalecimiento de la socia local.
- ✓ Cuantificar el impacto de la operación.
- ✓ Determinar el impacto de las acciones respecto a la posición social de las mujeres y la gestión de sus demandas prácticas y estratégicas de género.
- ✓ Análisis del impacto de la intervención en términos medioambientales.
- ✓ Examen de la contribución del Programa a la disminución duradera de la vulnerabilidad de la población participante, haciendo especial hincapié en los mecanismos de transferencia de conocimientos y tecnología aplicados y el intercambio de experiencias con las organizaciones locales contrapartes.
- ✓ Establecimiento de recomendaciones y propuestas precisas y concretas para mejorar la eficacia de operaciones futuras y análisis de la conveniencia o no de la continuidad de las acciones desarrolladas.
- ✓ Evaluar la sostenibilidad y posibilidades de replicabilidad de las estrategias empleadas en el Programa (Perspectivas).
- ✓ Análisis de la visibilidad de las entidades ejecutoras, financiadoras y colaboradoras, analizando de manera específica la repercusión que estas acciones hayan podido tener en términos de información, sensibilización y educación. Si procede, sugerencias para el desarrollo de acciones de visibilidad en futuros proyectos y/o programas.
- ✓ Examen de la viabilidad de la operación y de la oportunidad de poner en marcha políticas de desarrollo y/o de cooperación tras la operación evaluada, incluyendo las posibles condiciones establecidas en el marco de la acción que puedan velar a corto, a medio o largo plazo por el empoderamiento de las mujeres participantes.

Bajo este marco referencial, las razones estratégicas de la Evaluación Final fueron:

- ✓ Contar con lecciones aprendidas que permitan incorporar los aprendizajes a la toma de decisiones y generar capacidades.
- ✓ Fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas.
- ✓ Profundizar en la coherencia de la intervención en relación con el contexto nacional y municipal, en el marco de la experiencia de Nazioarteko Elkartasuna-Solidaridad Internacional en el área y en este sector de intervención.

Desde el punto de vista metodológico, el marco conceptual de referencia para esta evaluación está plasmado en cinco documentos básicos:

- ✓ Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II (SECIPI, 2001)
- ✓ Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (SECI – MAEC, 2007)
- ✓ Guía para evaluaciones de proyectos y convenios de ONGD (AECID-SECI-MAEC, 2009)
- ✓ Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea, Volúmenes I a V (CE, 2006)
- ✓ Estándares de calidad para la evaluación del Desarrollo (CAD/OCDE, 2010)

Por lo que se refiere a la transversalidad y equidad de género, el fundamento es la **Declaración y Plataforma de Acción de Beijing**, emanadas de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, reunida en Beijing del 4 al 15 de septiembre de 1995.

Asimismo, se tomaron como guía los siguientes tres documentos:

- ✓ Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo (EMAKUNDE/Instituto Vasco de la Mujer, 1998)
- ✓ Guía Básica para la Aplicación y Evaluación de la Perspectiva de Género en el Ámbito Local (Ayuntamiento de Denia, 2011)
- ✓ Guía Práctica para la incorporación del mainstreaming de género (Instituto de la Mujer de Castilla-La Mancha, 2009)

En esencia, el tipo de Evaluación realizado fue ex - post, es decir aquella de naturaleza retrospectiva que se hace después de finalizada la intervención por agentes independientes de las personas y grupos involucrados. Su objetivo es la verificación de la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, así como la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de un proyecto o programa, utilizando como referente su propia Matriz de Marco Lógico (MML). Con este ejercicio emitimos, por tanto, juicios de valor sobre el grado de éxito o fracaso de la intervención desarrollada, sobre el acierto de la estrategia diseñada, su nivel de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad, siempre cambiante, y sobre la adecuación de sus mecanismos de gestión y seguimiento.

Con base en las guías metodológicas citadas, en los objetivos definidos y en los criterios establecidos por el CAD para las evaluaciones (Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impacto, Viabilidad, Coherencia, Apropiación, Alineamiento, Armonización, Participación, Cobertura y Aspectos Metodológicos), se procedió a elaborar la matriz de evaluación así como los instrumentos necesarios para conducir los grupos de discusión y las entrevistas en profundidad a diferentes informantes claves, desde una obvia perspectiva de género.

Desde un punto de vista práctico, los grupos focales se seleccionaron de acuerdo con la UG de Evaluación, con criterios de relevancia y representatividad. Estuvieron compuestos por grupos de entre 15 y 20 personas, que se reunieron en sesiones de trabajo que no llegaron a durar más de 3 horas. Asimismo, con base en una guía de entrevistas (semiestructuradas), se realizaron sesiones

de una hora con algunas personas informantes claves que no fueron abordadas en los grupos focales. También se realizaron entrevistas con funcionarios y funcionarias municipales (Alcaldes y concejales, Unidades municipales Ambientales, Unidades municipales de Género, Unidades municipales de Proyección Social y Unidades municipales de Catastro), con personal responsable de la ejecución del Programa en terreno, en sus respectivas oficinas, con responsables en sede de las organizaciones socias (REDES/NE-SI; Usulután/San Salvador), y con responsables de otras Organizaciones de la Sociedad Civil interesadas (ONG, organizaciones de mujeres, estructuras comunitarias...)

Por último, se realizó un Taller de Contraste con el objetivo de conocer, sobre una línea de tiempo, la situación antes, ahora y en el futuro, a fin de encontrar pautas de sostenibilidad, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas construidas con el Programa.

Durante las cinco fases del proceso evaluativo (de concertación de los términos y alcances de la Evaluación, de análisis de documentación y fuentes escritas, de trabajo de campo, de preparación del Informe de Evaluación, y de devolución y presentación de los resultados de la Evaluación) no han existido importantes condicionantes o limitantes al trabajo planteado. Quizás, el más destacable fue causado por la fecha de realización de la evaluación, tres meses después de la finalización de la ejecución del Programa, lo que impidió realizar un taller de trabajo con todo el personal de REDES, ejecutor directo de la intervención, ya que los distintos técnicos habían finalizado su compromiso contractual con la entidad y no se encontraban disponibles. Sólo fue posible dialogar con el último Coordinador del Programa y uno de sus técnicos, contratados por REDES.

Esta condicionante fue, al mismo tiempo, un factor positivo en términos evaluativos, ya que la mayor lejanía respecto a la fecha de cierre permitió tener una mejor perspectiva al evaluar parámetros como el impacto o la sostenibilidad.

Por último, se lograron la mayoría de las entrevistas programadas quedando, sin embargo, sin conocer la opinión de actores no principales como el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) o Ciudad Mujer debido a que las personas referentes de estas instituciones no pudieron ser localizadas por parte del equipo ejecutor de REDES.

La evaluación final del Programa “Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador” fue realizada por un equipo de consultoría constituido por el MSc. José Luis Muñiz García, como Coordinador de Equipo y Consultor en Desarrollo Local, Magíster en Economía, Descentralización y Desarrollo Local y Máster en Dirección y Gestión en la Administración Pública, con formación específica en Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo y más de 27 años de experiencia profesional en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo, en proyectos y programas afines a la consultoría, para organismos como la AECI, PNUD, Solidaridad Internacional, Unión Europea o Cooperación de Luxemburgo; y por la Ing. Gema Chacón, como Consultora para la Transversalidad de Género, Ingeniera Industrial, Máster en Desarrollo Organizacional con enfoque sistémico y formación especializada en Planificación Estratégica, Género en el Desarrollo (GED), Diseño de Sistemas de PME (planificación, monitoreo, evaluación) y metodologías participativas de facilitación. Posee una experiencia profesional de más de 20 años como consultora independiente, facilitando procesos participativos de planificación (estratégica, operativa, proyectos), evaluaciones, monitoreo y

aprendizajes (sistemas PMEAs), sistematizaciones e incidencia política, principalmente en el ámbito de la cooperación para el desarrollo, con experticia en la transversalización del enfoque de derechos y género.

El equipo de consultoría declara expresamente su carácter externo a las entidades involucradas en el Programa y que no ha tenido ni tiene ninguna vinculación alguna con el Programa objeto de evaluación.

## 1. Descripción de la intervención evaluada

### 1.1. Datos principales del Programa

<b>Título del Programa:</b> <i>Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador.</i>	
<b>Ubicación del Programa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Municipios de Berlín y Alegría, Departamento de Usulután, El Salvador.</li></ul>	
<b>Fecha de Inicio del Programa:</b>	31 Diciembre 2009
<b>Fecha de finalización del Programa:</b>	29 Diciembre 2014
<b>Duración del Programa:</b>	60 meses.
<b>Número total de las personas beneficiarias directas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunidades del municipio de Berlín: 377 personas (177 mujeres y 200 hombres)</li><li>• Personal de la Alcaldía de Berlín: 14 personas (5 mujeres y 9 hombres)</li><li>• Comunidades del municipio de Alegría: 169 personas (80 mujeres y 89 hombres)</li><li>• Personal de la Alcaldía de Berlín: 14 personas (6 mujeres y 8 hombres)</li><li>• Total: 574 personas (268 mujeres y 306 hombres)</li></ul>	
<b>Presupuesto total del Programa:</b>	1.058.845,30 Euros
<b>Aportación de Gobierno Vasco:</b>	899.844,36 Euros
<b>Contrapartida de NE-SI:</b>	8.450,00 Euros
<b>Contrapartida de REDES:</b>	14.400,71 Euros
<b>Contrapartida de la Alcaldía de Berlín:</b>	93.592,66 Euros
<b>Contrapartida de la Alcaldía de Alegría:</b>	42.557,57 Euros
<b>Entidades auspiciadoras:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo.</li><li>• Nazioarteko Elkartasuna – Solidaridad Internacional (NE-SI).</li></ul>	
<b>Entidad local en El Salvador:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fundación salvadoreña para la reconstrucción y el desarrollo (REDES).</li></ul>	
<b>Otros actores locales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida (Las Dignas).</li><li>• Alcaldía de Berlín.</li><li>• Alcaldía de Alegría</li></ul>	

## 1.2. Lógica de la intervención

EL proyecto tiene por Objetivo general “Promover la gobernanza en la gestión de lo público en el Departamento salvadoreño de Usulután como estrategia integral de desarrollo local.”

Como Objetivo Específico se definió el “Conformar y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y concertación local desde un enfoque de género y a través de la mejora de las capacidades técnicas y organizativas de los agentes locales en los municipios salvadoreños de Berlín y Alegría.” Para alcanzar este único Objetivo Específico se plantearon cuatro resultados:

- Resultado 1: Fortalecidas las estructuras organizativas comunitarias y de la sociedad civil para la participación en la definición de políticas públicas y el ejercicio efectivo de la contraloría sobre la gestión pública local en los municipios de Berlín y Alegría.
- Resultado 2: Promovidas las condiciones para la participación ciudadana de las mujeres, conscientes de su posición y condición de género, en las estructuras organizativas comunitarias y espacios de participación ciudadana.
- Resultado 3: Fortalecidas las capacidades técnicas y de gestión de autoridades y servidores públicos de las municipalidades de Berlín y Alegría.
- Resultado 4: Diseñadas e institucionalizadas políticas e instrumentos de participación ciudadana con enfoque de género en los municipios de Berlín y Alegría.

Un total de 25 actividades fueron previstas, siete para el primer resultado, otras siete para el segundo, seis para el tercero y cinco para el cuarto, además de 37 indicadores para la medición de resultados e impacto.

El Programa se enmarca dentro del sector 151, Gobierno y Sociedad Civil, y subsectores 15150, participación democrática y la sociedad civil, y 15170, Organizaciones e instituciones de la igualdad de las mujeres, según el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE.

## 1.3. Antecedentes y contexto del Programa

Previamente a la formulación del Programa, REDES realizó un diagnóstico en la zona de intervención que permitió no sólo determinar en los dos municipios de Alegría y Berlín las necesidades y anhelos de sus alcaldías y comunidades sino sensibilizar y animar los procesos que posteriormente se acompañarían e impulsarían durante la ejecución del Programa.

El citado análisis de la situación en el territorio de la intervención determinó las siguientes recomendaciones que fueron acogidas por el Programa:

1. Cambiar la lógica de funcionamiento por proyectos por una de autogestión colectiva de las ADESCOS.
2. Desarrollar procesos de formación para mejorar la organización, la democracia interna y la gestión del desarrollo comunitario, con perspectiva de género.
3. Impulsar procesos organizativos y de empoderamiento específicos para las mujeres, separados pero en coordinación con las asociaciones de desarrollo comunitario.
4. Desarrollar procesos de empoderamiento de las líderes actualmente con cargos en las juntas directivas de las ADESCOS así como acciones positivas hacia ellas por parte de los líderes hombres para mejorar el nivel de participación de las mujeres en dichas instancias organizativas.
5. Reconocer por parte de la organización comunitaria los esfuerzos organizativos de las mujeres y de las productoras como esfuerzos autónomos y permitir la participación de los grupos de mujeres dentro de las coordinaciones existentes, especialmente en Berlín.
6. Definir el perfil y enfoque de trabajo de las coordinaciones existentes en Berlín (CODECO y ADECSILEMPA) a fin de ampliar su alcance como organizaciones de segundo nivel y complementarias al CDL.
7. Elaborar un plan estratégico municipal para lograr, de forma más integral, avances en la organización comunitaria, en las coordinaciones y en la alcaldía.
8. Fortalecer el funcionamiento de la alcaldía mediante la mejora de los recursos de las unidades siguientes:
  - Unidad de Medio Ambiente
  - Unidad de Género
  - Unidad de Proyección Social

El Programa se desarrolló en los municipios salvadoreños de Berlín y Alegría que se encuentran ubicados en el departamento de Usulután, en el oriente del país.

El municipio de Berlín se encuentra a 112,8 Km. al oriente de la ciudad Capital de San Salvador y a 34Km. al norte de la ciudad de Usulután. Su cabecera municipal es la ciudad de Berlín, situada a 1.020 m. sobre nivel del mar.

Conforme al citado diagnóstico, el municipio de Berlín posee 15 Cantones habitados, 54 Caseríos y seis Barrios y Colonias en el casco urbano. Esto difiere de la lista de cantones y caseríos oficialmente reconocidos por el Instituto Geográfico Nacional en 1996, a causa de que se ha producido un proceso de urbanización junto con desplazamientos y reasentamientos de población ocasionados, principalmente, por el conflicto armado de los años 80y por los desastres ocurridos a lo largo de las últimas dos décadas.

Según el último Censo de población (DIGESTYC, 2007), la población del municipio de Berlín se caracteriza por ser mayoritariamente urbana, femenina y joven. La población total para ese año suma 17.787 personas, de las cuales 50,9% pertenecen al sexo femenino y 49,1% al sexo masculino; 55% habitan en el casco urbano y 45% en la zona rural y de un total de 3.938 hogares registrados en el municipio, 31,6% tiene como jefe una mujer. El número promedio de personas por hogar es de 4,5.

El municipio de Alegría, como el de Berlín, es parte del departamento de Usulután en la región oriental del país y tiene una extensión de 40,4 Km<sup>2</sup>. Se encuentra a 142 Km de San Salvador, y se conecta por dos vías principales, la carretera Panamericana (CA-1) al norte, y la Carretera litoral (CA-2) al sur. Su cabecera municipal es la ciudad de Alegría, situada a 1.200m sobre el nivel del mar.

Según la Municipalidad de Alegría (2010), este es un municipio que cuenta con ocho cantones y 27 caseríos en la zona rural, y tres barrios y tres colonias en el casco urbano.

Según el último Censo de población (DIGESTYC, 2007), en contraste con el proceso de urbanización creciente de Berlín, la población de Alegría se caracteriza por ser mayoritariamente rural, aunque comparte con aquel los rasgos de mayoritariamente femenina y joven. La población total suma 11.712 personas, de las cuales 51,6% pertenecen al sexo femenino y 48,4% al sexo masculino; 86,8% habitan en la zona rural y 13,2% en el casco urbano. Además, 27,4% del total de hogares tiene como jefe una mujer y el número promedio de personas por hogar es de 5.4.

Mayor información sobre el contexto en el que se desarrolló la intervención puede verse en el Anexo I. Diagnóstico de Entorno del Programa.

## 1.4. Gestores del Programa

### **Nazioarteko Elkartasuna – Solidaridad Internacional**

La Asociación Vasca para la Cooperación NE-SI es una ONG de Desarrollo fundada en Euskadi en 1989 y declarada Asociación de Utilidad Pública en 2001, cuya misión es contribuir a erradicar la pobreza en el mundo, afrontando sus causas económicas, políticas, culturales, sociales y ambientales.

Su modelo de cooperación persigue defender, allí donde trabaja, los derechos humanos y la gobernabilidad democrática. Forma a los diferentes actores locales (institucionales, sociales, productivos) y promueve la participación ciudadana en las estrategias de desarrollo sostenible de sus comunidades; refuerza el papel del sector público y la calidad de sus servicios (en educación, salud, salubridad, infraestructuras, etc.); impulsa la valorización productiva de los recursos naturales desde el respeto al medioambiente; potencia el acceso al agua potable como un derecho humano, así como la gestión pública y eficiente de los recursos hídricos; y fomenta la equidad de género.

En materia de Ayuda Humanitaria, su actividad está dirigida a paliar los efectos más acuciantes de las catástrofes naturales y los conflictos armados, trabajando en paralelo para la prevención y para sentar las bases de un desarrollo humano sostenible de las poblaciones más vulnerables de los países del Sur.

En Euskadi ejecuta programas de educación para el desarrollo y organiza campañas de sensibilización de la ciudadanía sobre la necesidad de una mayor conciencia solidaria en la lucha contra las causas de la pobreza y en favor de la justicia social.

Asimismo, promueve el comercio justo como herramienta de denuncia de las relaciones de desigualdad en el comercio internacional y de apoyo a formas alternativas de producción y comercialización que garanticen la defensa del medio ambiente y la mejora del nivel de vida de los grupos productores.

Desarrolla programas en el ámbito de la interculturalidad y la inmigración, desde su particular visión del codesarrollo, para que las personas inmigrantes puedan asumir un mayor compromiso cívico con el desarrollo de sus comunidades de origen. En este marco, ha constituido el Centro de Recursos Africanistas (CREA) como punto de encuentro que promueve el desarrollo sostenible de África y la defensa de los Derechos Humanos en África Subsahariana

Además, fomenta el voluntariado, tanto en el País Vasco como en los diferentes países en los que ejecuta proyectos. Nazioarteko Elkartasuna-Solidaridad Internacional está inscrita desde 2006 en el Censo General de Organizaciones de Voluntariado del Gobierno Vasco, y cuenta con un «Estatuto Interno del Voluntariado». Las personas voluntarias pueden colaborar en los diferentes grupos de voluntariado existentes (cooperación internacional; educación para el desarrollo y sensibilización; comercio justo; inmigración, codesarrollo e interculturalidad; etc.) o crear otros nuevos.

NE-SI trabaja en Perú, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, India, Líbano, Territorios Palestinos, Mozambique y Senegal, siempre en colaboración con ONG de cada uno de estos países. Asimismo, participa en redes como la Coordinadora de ONG de Cooperación al Desarrollo de Euskadi y Harresiak Apurtuz (Coordinadora vasca de apoyo a la población inmigrante). También forma parte de diferentes Consejos Locales de Cooperación.

### **Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES)**

La Fundación REDES es una institución privada sin fines de lucro que nació en 1989 para acompañar los procesos de retorno y repatriación de los desplazados y refugiados, producto del conflicto armado. Posteriormente, REDES acompañó procesos de reinserción de desmovilizados del conflicto armado hacia la vida civil, en el ámbito económico, social y productivo.

En la actualidad, impulsa procesos de desarrollo en áreas como vivienda y saneamiento, producción y comercialización, fortalecimiento organizativo, soberanía y seguridad alimentaria, comunidades migrantes, gestión del riesgo, rehabilitación post-desastres, infraestructura social, equidad de género, economía solidaria, apoyo a la microempresa, crédito y acciones de atención en emergencias.

REDES ha definido como misión institucional la de fortalecer las capacidades organizativas y de incidencia de la población vulnerable y en situación de pobreza que busca mejorar su calidad de vida, acompañándola en el desarrollo de procesos integrales participativos, solidarios, justos y transparentes con equidad de género.

Asimismo, ha definido como sus Objetivos Generales:

- Formar integralmente al personal con un alto grado de compromiso social
- Optimizar los procesos internos que mejoren la competitividad de la dinámica institucional
- Mejorar las capacidades organizativas y socioeconómicas de las Comunidades
- Fortalecer la diversificación de recursos financieros

Para la ejecución de los proyectos la Fundación cuenta con tres programas y un departamento:

- PROSDEL o Programa Social y Desarrollo Local: Organiza un conjunto de actividades y proyectos de naturaleza social en las áreas de género, participación ciudadana, organización social, planificación participativa del desarrollo local entre otros. A este programa pertenece la intervención aquí evaluada.

Existe un Centro de Gestión de Riesgos (CGR) que tiene por objetivo el fortalecimiento de la autogestión comunitaria, potenciando capacidades locales con alto nivel de participación en decisiones, que propicien el desarrollo a través de la gestión de los riesgos

- PRODE o Programa Desarrollo Económico: en el que se ejecutan proyectos agropecuarios orientados a la autosuficiencia, la economía solidaria y el desarrollo rural integrado. Promueve el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de la población campesina pobre, promoviendo el uso sustentable de los recursos naturales.
- Programa de Infraestructura y Topografía: Este programa ofrece servicios de construcción de obras sociales de infraestructura y saneamiento ambiental. Ha acumulado mucha experiencia desde 1997 en las áreas de medición de tierras y de construcción de viviendas rurales.

REDES ha construido desde el año 2000 al menos 5,200 viviendas en diversas poblaciones, entre proyectos propios y subcontratación por programas gubernamentales.

- VALORES es el departamento de Créditos de la Fundación REDES, mediante el cual se ofrece acceso al crédito blando para microempresas de acumulación simple, buscando dar solución sistemática y técnica a las iniciativas de consolidación empresarial y de generación de empleo.

REDES ha tenido presencia en Berlín desde 1992, acompañando la reinserción de personas a la nueva situación socio económica en el periodo de posguerra civil. En 1998, a raíz del huracán Mitch comienza a actuar en la zona en el área de gestión de riesgos, en articulación con los otros programas institucionales.

Con anterioridad al Programa aquí evaluado REDES ejecutó 6 proyectos en las áreas de: saneamiento ambiental, vivienda digna, gestión del riesgo y seguridad alimentaria.

## 1.5. Actores implicados

### **La Asociación Mujeres por la Dignidad y la Vida - Las Dignas**

Intervienen en el Programa gracias a un acuerdo de asociación con NE-SI y REDES plasmado en un Proyecto financiado por la Diputación Foral de Vizcaya (DFB) que amplía los alcances del Programa FOCAD. En el marco de dicho acuerdo, Las Dignas ponen a disposición del Programa su mayor experticia en el ámbito del enfoque de género y en el campo de la organización y capacitación de las mujeres.

Las Dignas es una organización política feminista que surge en 1990 por mujeres, muchas de ellas afectadas directamente por el conflicto armado, que durante más de una década han desarrollado procesos intensos con miles de mujeres en apoyos terapéuticos que han contribuido a superar las afectaciones por las pérdidas de familiares y las pérdidas materiales.

Las Dignas entienden sus estrategias de actuación como el medio, la vía, y el cómo su organización logra concretar los objetivos propuestos. Para la definición de sus estrategias principales, han identificado las capacidades acumuladas a lo largo de la experiencia de la Organización, así como aquéllas habilidades en las que necesitan profundizar aprendizajes y procesos de nuevas acumulaciones a nivel interno. En este marco han definido las siguientes estrategias de actuación:

- a) Incidencia, presión y movilización política: orientada al impulso de demandas concretas de las mujeres hacia las instancias del Estado así como de las propuestas que directamente Las Dignas impulsan de cara a las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales relacionadas con los temas o ámbitos de intervención priorizados.
- b) Investigación: que permite profundizar y actualizar los conocimientos de las realidades concretas de las mujeres que se pretenden transformar, proporcionando diagnósticos más cercanos de esas realidades, para poder contribuir al movimiento de mujeres y feminista con propuestas mejor fundamentadas.
- c) Formación: con procesos vinculados a los programas y a la formación feminista en general, como uno de los recursos principales para el fortalecimiento de la conciencia crítica de las mujeres.
- d) Comunicaciones y divulgación: como instrumento ideológico y de sensibilización social, orientado a la generación de opinión pública favorable a nuestras demandas y propuestas, a transformar las percepciones sociales acerca del papel de mujeres y hombres en la sociedad y a cuestionar conductas y comportamientos sociales y políticos que refuerzan el orden patriarcal.
- e) Asesoría y referencia: legal y psicológica individual y colectiva, encaminada a fortalecer las decisiones de las mujeres de buscar cambios a las situaciones que les oprimen y niegan el ejercicio de derechos, así como de orientación y referencia para que acudan y demanden de los servicios públicos, una atención adecuada a su calidad de ciudadanas.

- f) Fortalecimiento organizativo: como herramienta de acompañamiento a grupos de mujeres conformados a nivel territorial o sectorial, con los que, como organización, establecen acuerdos con base en demandas, intereses y propuestas comunes.

### **La Alcaldía de Berlín**

La Alcaldía de Berlín interviene en el Programa como beneficiaria del mismo y como ente colaborador de REDES y NE-SI en la ejecución, esto último, a través, principalmente, de las Unidades municipales de Género y Proyección Social.

El órgano principal de la Alcaldía de Berlín es su Consejo Municipal, responsable del Gobierno Municipal y máxima autoridad del Municipio. Éste tiene carácter deliberante y normativo y está integrado por un Alcalde, que lo preside, un Síndico, 8 Regidores Propietarios y 4 Regidores Suplentes. La Alcaldía está organizada internamente para la gestión pública en diversas comisiones de trabajo, algunas fijas y otras creadas ad hoc. Administrativamente, la alcaldía de Berlín cuenta con unidades técnicas específicas en diversas áreas: Catastro, Registro de estados familiares, Adquisiciones y compras, Proyección social, Medio ambiente, además de las áreas técnicas como área administrativa financiera, área de proyectos y servicios municipales. La Alcaldía cuenta con 64 personas funcionarias entre fijas (53) y eventuales (11).

### **La Alcaldía de Alegría**

La Alcaldía de Alegría, al igual que la de Berlín, interviene en el Programa como beneficiaria del mismo y como ente colaborador de REDES y NE-SI en la ejecución, esto último, a través, principalmente, de las Unidades municipales de Género y Proyección Social.

El Concejo Municipal de Alegría está integrado por el Alcalde, el Síndico, 5 Regidores Propietarios y 3 Regidores Suplentes. Al igual que en Berlín, está organizada internamente para la gestión pública en diversas comisiones de trabajo y, administrativamente, cuenta con unidades técnicas específicas como las de Catastro, Registro de estados familiares, Adquisiciones y compras, Proyección social, Medio ambiente, además de las áreas técnicas como la Administrativa financiera, Proyectos y Servicios municipales. El personal funcionario se cifra en 36 personas, de las que 25 tienen plazas fijas y 11 eventuales.

### **Otros actores**

#### **Asociación de Mujeres de la Zona Norte de Usulután (AMUDEZNU)**

La Asociación de Mujeres de la Zona Norte de Usulután ha tenido un importante protagonismo en los distintos procesos organizativos y de formación a mujeres auspiciados por el Programa. AMUDEZNU nació, con el estrecho apoyo de Las Dignas, a partir de una instancia de coordinación no formal de grupos y comités de mujeres de los municipios de Alegría, Berlín y Mercedes Umaña. A ella pertenecen asociaciones de desarrollo de mujeres, como ADESCOMAN y grupos de mujeres de comunidades rurales de El Recreo, ADEMUFB, MIBERLIN, Loma Alta, Mujeres emprendedoras, Grupo de mujeres de Las Crucitas, Mujeres de la Comunidad de Yomo, Mujeres de Las Casitas y del Cantón Apastepeque, Mujeres Productoras de El Júcaro, Santa Anita y La Puerta, etc.

En su seno, también se encuentran organizados por comités sectoriales (agua y medio ambiente, educación, vida libre de violencia, etc.)

### **Asociación para la Protección del Río San Simón y la Cuenca Baja del Río Lempa (ADECSILEMPA)**

SDECSILEMPA es una organización territorial de base que trabaja en diez comunidades de la zona baja de Berlín: en Talpetates, Río de los Bueyes, El Corozal, Casa de Zacate, Santa Cruz, Tablón Cerna, Higueral, El Progreso, Carballo y San Simón, comunidad, esta última, que pertenece al Municipio de Mercedes Umaña.

Esta organización ha tenido un protagonismo importante en las actividades del Programa, participando, activamente, en la creación y organización del Observatorio Ciudadano de Políticas Públicas del Agua y el Medio Ambiente, del que forma parte.

En el marco de dicho proceso de creación del Observatorio Ciudadano, ADECSILEMPA participó en los talleres de capacitación sobre temática ambiental que impartieron distintas instancias (Comisión de salud, medio ambiente y cambio climático de la Asamblea Legislativa, el Instituto de Desarrollo Municipal –ISDEM– y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales –MARN–).

También participaron 5 mujeres de la Junta Directiva de ADECSILEMPA en las capacitaciones en teoría de género y liderazgo impartidas por REDES – Las Dignas.

### **Coordinadora del Agua**

La Coordinadora del Agua es una organización local de segundo orden que vela por la protección de la sub-cuenca del Río San Simón y el derecho al agua. Está constituida por las organizaciones PROVIDA, Comandos de Salvamento, Asociación Parroquial de Laicos, CODECO, AMUDEZNU, UNES y Las Dignas.

Esta organización, al igual que ADECSILEMPA, ha tenido un protagonismo importante en las actividades del Programa, participando, activamente, en la creación y organización del Observatorio Ciudadano de Políticas Públicas del Agua y el Medio Ambiente, del que forma parte.

Asimismo, también participó en los talleres de capacitación sobre temática ambiental y en las capacitaciones en teoría de género y liderazgo impartidas por REDES – Las Dignas auspiciadas por el Programa.

### **Ciudad Mujer**

Ciudad Mujer también ha colaborado con actividades de formación en los fines del Programa. Es una iniciativa del gobierno de El Salvador que se basa en la idea de unificar todas las instituciones del Estado que prestan servicios a las mujeres en un mismo espacio. La integración de estos servicios bajo un solo techo reduce los costos de transacción de las mujeres usuarias y permite aumentar sustancialmente la calidad de los mismos.

El modelo pretende promover la autonomía económica de las mujeres a través de la participación laboral, facilitar la atención integral de la salud de las mujeres, con énfasis en la salud sexual y

reproductiva, fortalecer las acciones de prevención de la violencia contra las mujeres y brindar atención infantil a los niños mientras sus madres hacen uso de los servicios. Por ello, brinda los siguientes servicios:

- Salud sexual y reproductiva
- Atención psicológica a mujeres víctimas de violencia
- Servicios Jurídicos
- Formación de emprendedoras para la autonomía económica (formación profesional y microfinanzas)
- Guardería y servicios de educación inicial

Actualmente, Ciudad Mujer tiene 5 centros en funcionamiento: San Miguel, que fue la última sede en ser inaugurada bajo el mandato del ex presidente Mauricio Funes, San Martín, Santa Ana, Colón y Usulután. El complejo de Colón, que fue el primero, se inauguró en 2011 y agrupa 18 instituciones del Estado en un mismo centro. Está prevista la construcción de 14 ciudades mujer, a razón de una por departamento del país. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) concedió un préstamo de \$20 Millones USD con el que se construirían otros cinco nuevos centros de Ciudad Mujer.

### **Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)**

El ISDEMU ha coordinado actividades de formación y organizativas con el Programa. Como institución pública, se creó a iniciativa del Órgano Ejecutivo por Decreto Legislativo No. 644, de fecha 29 de febrero de 1996.

El ISDEMU tiene por objetivo promover el desarrollo integral de las mujeres salvadoreñas, mediante la rectoría de la Política Nacional de la Mujer (PNM), cuyo objetivo general es “Potenciar el desarrollo integral de las mujeres en todos los espacios de la sociedad, en condiciones de equidad e igualdad con los hombres, mediante su participación activa en los procesos de desarrollo nacional”.

Además, es la institución encargada de vigilar el cumplimiento de la normativa a favor de los derechos de las mujeres, en específico, de la Ley Especial Integral para una vida libre de violencia para las mujeres, ley aprobada el 25 de noviembre del 2010, y de la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las mujeres, aprobada en 17 de marzo del 2011. Asimismo, tiene el compromiso de propiciar la efectiva participación de las Organizaciones de Mujeres, de la comunidad y demás entidades de la Sociedad Civil.

Su máxima autoridad es la Junta Directiva, presidida por la Secretaría de Inclusión Social y Primera Dama de la República, e integrada por los titulares de los Ministerios de: Seguridad Pública y Justicia; Educación; Agricultura y Ganadería; Salud Pública y Asistencia Social; Trabajo y Previsión Social, el Ministerio público: Fiscalía General de la República; Procuraduría General de la República; Representante Titular de El Salvador ante la CIM / OEA; dos representantes de Organizaciones No Gubernamentales de Mujeres y la Directora Ejecutiva de ISDEMU.

Entre las actividades que debe realizar el ISDEMU se encuentran:

- Divulgar, promover y propiciar el efectivo cumplimiento de los Convenios ratificados en El Salvador, relativos al mejoramiento de la condición de la mujer.
- Proponer que se adecúe la legislación nacional a las Convenciones Internacionales ratificadas en El Salvador.
- Elaborar planes, proyectos y programas para erradicar toda forma de violencia contra la mujer.
- Realizar estudios, diagnósticos y análisis que contribuyan a un mejor conocimiento de la situación real de la mujer.
- Formular, dirigir, ejecutar y dar seguimiento a programas y proyectos que promuevan los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de la mujer.
- Mantener vínculos de cooperación, información con organismos nacionales e internacionales, celebrar con ellos contratos o convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común.

## 2. Análisis de la información recopilada

### 2.1. Criterios de Evaluación

#### 2.1.1. Pertinencia

Entendemos por pertinencia del Programa la adecuación de los objetivos respecto a dos variantes:

- 1) Los problema reales, las necesidades y las prioridades de las personas destinatarias (pertinencia en el nivel de grupos meta); y
- 2) contexto político en el que se ejecuta, hablando así de pertinencia estratégica. Asimismo, analizamos la calidad del diseño del proyecto para lograr los objetivos.

En el contexto de este Programase entiende por pertinencia, el análisis de la *oportunidad* de la intervención. Analizar la oportunidad de la intervención, supone el estudio de la relación entre el contexto social en el que se enmarca el proyecto y las prioridades de la zona de la intervención, para valorar hasta qué punto la intervención fue relevante y prioritaria.

Se considera una intervención *prioritaria* cuando ésta responde a las necesidades de la población y al mismo tiempo, está estrechamente vinculada con la estrategia de las administraciones públicas locales. En este sentido, valoramos que el Programa evaluado realizó un profundo estudio de diagnóstico participativo en el que intervinieron los grupos destinatarios (mixtos y de mujeres) y representantes de la Administración local recogiendo, según se ha podido comprobar, sus necesidades y expectativas. Esto determinó las 4 líneas de trabajo del Programa:

- 1) Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, inter-zonales y municipales para tratar de incrementar su participación en la definición de políticas públicas y el ejercicio efectivo de la contraloría sobre la gestión pública local.
- 2) Fortalecimiento de la organización de las mujeres y mejora de sus condiciones para propiciar su participación en estructuras organizativas comunitarias y espacios de participación ciudadana.

- 3) Fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de autoridades y servidores públicos de las municipalidades de Berlín y Alegría.
- 4) Revisión, diseño e institucionalización de políticas e instrumentos de participación ciudadana, de equidad de género y de gestión ambiental, en los municipios de Berlín y Alegría.

Todo ello, estimamos incide *directamente* en las necesidades y prioridades de la población.

Se considera una intervención relevante cuando tiene como esencia el desarrollo personal y económico de las personas destinatarias del Programa -inversión en capital humano- y cuando otorga la posibilidad de mejorar el nivel de vida de las mismas. En este sentido, el Programa es relevante al fomentar el desarrollo integral de la persona, el desarrollo humano, aunque en los grupos focales se puso de manifiesto la necesidad de iniciar un apoyo en el ámbito del desarrollo económico en el que la intervención no incidió.

Bien es verdad que en el momento de su concepción e inicio, al incidir en temáticas que respondían a la resolución de necesidades de los grupos metas de aquel entonces, y en coherencia con las políticas gubernamentales, dicha pertinencia ha variado a lo largo de su ejecución, especialmente cuando se ha consolidado una estructura organizativa que ahora está en condiciones de planificar y actuar sobre su entorno económico.

Se analiza a continuación la pertinencia de la intervención bajo tres aspectos:

**a) Pertinencia de la estrategia de ejecución del Programa.**

La estrategia de intervención del Programa responde a necesidades de los grupos metas identificadas por parte de REDES a lo largo de un proceso de diagnóstico participativo. El objetivo general y el objetivo específico son coherentes con las políticas del Gobierno en donde se destaca “la importancia del territorio como espacio de creación, reproducción, producción y convivencia comunitaria” y la necesidad de “recuperar el tejido social-comunitario y fortalecer procesos de convivencia pacífica”. Asimismo, se enmarca en lo dispuesto por la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación Contra las Mujeres, la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres y la reforma al Código Municipal aprobada en enero de 2008 por la que se crea la Unidad Municipal de la Mujer o Unidad para la Equidad de Género con el objetivo de promover, desarrollar programas y actividades destinadas a fortalecer la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres.

Por otra parte, este tipo de intervención se encuadra dentro del Plan Estratégico y Director de la Cooperación para el Desarrollo 2008-2011 de Gobierno Vasco en el que se prioriza “el ámbito de lo local, de lo cercano, de lo real, allí donde las poblaciones empobrecidas preferentemente desarrollan su vida y hay más sentido delo comunitario”. Además, este Programa no sólo vela “por la participación únicamente en la esfera de su propia acción, sino que” se orienta “a la construcción de un tejido social, ciudadano, que aspira a la participación en todos los ámbitos de la vida comunitaria, local, nacional y global”, tal y como el Plan Estratégico y Director indica.

Por último, se estima que su enfoque es coherente con la *Declaración de París* y la *Agenda de Acción de Accra* (AAA).

## **b) Pertinencia con respecto al diseño del Programa.**

Seis consideraciones en relación a la pertinencia del diseño y la formulación del Programa:

- El diseño del Programa tuvo una lógica de diagnóstico participativo con los grupos beneficiarios y actores implicados, de la situación y una posterior identificación participativa de la estrategia de intervención y formulación del Programa con REDES trabajando en un territorio en el que conoce las complejas dinámicas sociales y las características de la población sujeto, lo cual constituye un importante valor agregado.
- Metodológicamente el Programa fue diseñado acorde a la Teoría del Ciclo de Proyectos y del Marco Lógico. Sin embargo, en relación con el Marco Lógico, no se tiene constancia de que haya sido utilizado como herramienta de planificación, más allá de su referencia obligada para la realización de los informes de seguimiento y final. Ello ha hecho que no se planteara ninguna reformulación a tiempo en la que se pudiera haber adaptado la lógica de intervención a los cambios de contexto y retrasos sufridos.
- Si bien la calidad de cualquier marco lógico siempre es mejorable, tiene el valor intrínseco de haber sido elaborado participativamente. En cualquier caso, se debe reseñar que sus indicadores responden sólo parcialmente a los *criterios SMART* (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y limitados en el Tiempo) aunque pueden servir para medir impactos directos e indirectos, previendo indicadores de proceso o desempeño, que facilitan valorar con más precisión las consecuencias de la intervención, entendidas éstas como conjunto de procesos.
- Si bien no se definió una estrategia de salida o de transferencia para cada uno de los logros a obtener en el Programa, más allá de la lógica institucional de REDES o de la continuidad de su acompañamiento en posteriores intervenciones, la sostenibilidad se ha logrado por el nivel de empoderamiento y compromiso encontrado en las organizaciones intercomunales y de mujeres, y en sus líderes y lideresas.
- La previsión de riesgos ha sido limitada. Por un lado se han formulado riesgos que afectan al compromiso con el Programa de las personas beneficiarias o demandantes de los servicios prestados por la intervención, lo cual es incorrecto ya que se debe presuponer que el interés de las personas beneficiarias existe, es la razón de la intervención que ellas mismas han solicitado. Por otro lado, no se han tenido en cuenta o previsto riesgos que si han tenido lugar durante la ejecución, mermando la capacidad de respuesta y acomodación del Programa al nuevo contexto. Tal es el caso del cambio de partido político producido en la Alcaldía de Berlín con las elecciones municipales de 2012, las estaciones o temporadas agrícolas, como la de las cortas de café, que ocupan a las personas beneficiarias de forma intensiva impidiendo su participación en los procesos del Programa o las inundaciones acaecidas en ese mismo año de 2012 a causa de la depresión tropical 12E.
- Es de resaltar positivamente la identificación de destinatarios y destinatarias de una forma directa, gracias a la presencia y experiencia de REDES en la zona. Los criterios de selección de los grupos meta para las actividades son apropiados y coherentes con la intervención, si bien un esfuerzo adicional se podía haber planteado a la hora de identificar destinatarios hombres para participar en actividades de género.

### c) Pertinencia en el monitoreo y seguimiento desde el Programa.

Se considera el seguimiento o monitoreo como una tarea más de la gestión del Programa, así como lo es la planificación, la organización, la información y la toma de decisiones. Tres consideraciones al respecto:

- Nazioarteko Elkartasuna – Solidaridad Internacional, en su rol de socio y facilitador de procesos, ha otorgado un seguimiento adecuado al Programa. La presencia de personal sobre el terreno ha posibilitado un acompañamiento y seguimiento técnico y financiero.
- Sería recomendable que REDES pusiera en marcha formatos de seguimiento de actividades, formatos de monitoreo orientados a resultados y/o formatos de evaluación para aplicarlos a las acciones del Programa con el fin no sólo de mantener un control más firme sobre ellas y sus consecuencias, sino también para buscar a tiempo real lecciones aprendidas en cada uno de los componentes del Programa.
- La participación en el seguimiento de la intervención por parte de otros actores del Programa, como Las Dignas, las alcaldías o los propios grupos comunitarios o intercomunales, ha sido inexistente. En este sentido, no se ha producido un verdadero proceso de coordinación entre REDES y Las Dignas para dar seguimiento al Programa y a la intervención conexas financiada por la DFB. El proceso de seguimiento del Programa se ha llevado a cabo en compartimentos estancos: REDES reportaba sobre lo que le correspondía y LAS DIGNAS hacía lo propio con su parte; al final, era NESI quién integraba el conjunto.

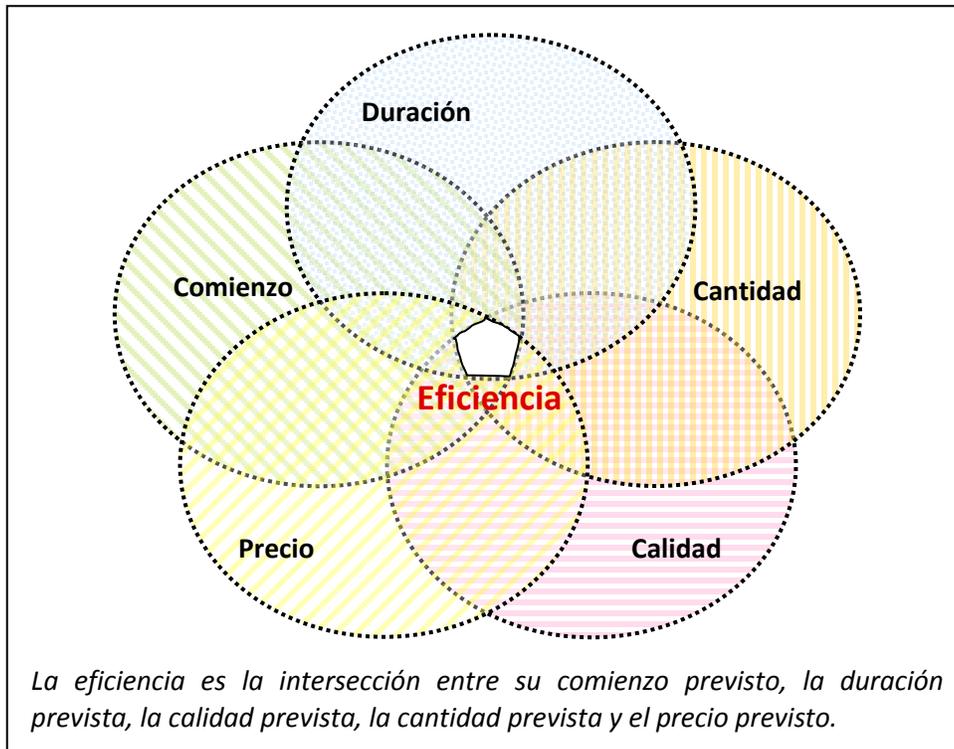
#### 2.1.2. Eficiencia

Entendemos por *eficiencia* en el marco de la evaluación del presente Programa el nivel de productividad que se presenta al tiempo de la evaluación; es decir, la valoración de cómo las actividades realizadas son logradas en relación con los recursos humanos, con los recursos materiales y con las prestaciones técnicas que tiene el Programa, y todo ello en función de las actividades prediseñadas tanto en el Marco Lógico del mismo, como en su cronograma.

De esta forma, se tiene en cuenta en qué medida los medios, insumos y actividades se convirtieron en productos o servicios entregados por la intervención.

Destacamos que hay tres aspectos de esta evaluación (siguiendo la Teoría del Ciclo de Proyectos y de su herramienta de planificación, el Marco Lógico) que no se miden mediante indicadores: la eficiencia es uno de ellos, junto a la pertinencia y la sostenibilidad. La eficiencia de las actividades no tienen indicadores específicos; el propio cumplimiento -o no cumplimiento- de cada actividad es ya un indicador de su eficiencia.

En esencia, hay cinco parámetros que intervienen en las actividades realizadas por un proyecto o programa que determinan su eficiencia, los cuales pueden visualizarse en el siguiente gráfico:



En el contexto de un programa como el que nos ocupa, una actividad (por ejemplo: “Formar a lideresas en teoría de género y liderazgo”) es algo concreto (formar y entrenar a dichas lideresas para que conozcan y manejen conceptos, métodos y técnicas relacionados con los tres módulos diseñados: Módulo I. La Construcción social de los Géneros; Módulo II. Herramientas personales para superar las desigualdades de género, y Módulo III. Herramientas públicas para superar las desigualdades de género), que debe hacerse en un momento dado (según unas fechas muy concretas, dentro del cronograma elaborado: de julio de 2010 a septiembre de 2011), identificada en su cantidad (a 125 lideresas), en su calidad (hasta garantizar el uso adecuado de las técnicas y herramientas necesarias para garantizar su liderazgo en temas de género), en su costo (41.910,69 €uros) y en su duración (21 jornadas de capacitación). Consecuentemente, realizar el seguimiento de una determinada actividad no consiste sino en verificar si la misma es realizada, en el momento previsto, en la cantidad prevista, con la calidad prevista, al costo previsto y en el tiempo previsto. La concurrencia de todos estos factores define la eficiencia de la actividad.

Relacionamos por tanto la eficiencia con las actividades del Programa y establecemos que la eficiencia mide la “productividad” del proceso de ejecución, es decir, en qué medida las actividades se ejecutaron de modo adecuado. En este sentido, el Programa contó en su planificación con 25 actividades diseñadas para lograr el cumplimiento de los 4 resultados esperados.

A continuación, analizamos el grado de ejecución de cada una de las actividades programadas para obtener un baremo global sobre su eficiencia. Se resume de forma breve lo sucedido en cada una de ellas:

**1. Actividad 1.- (R1).-Implementar un ciclo de capacitaciones sobre Desarrollo Organizativo Comunitario con enfoque de género, dirigido a líderes y miembros de estructuras de coordinación comunitarias.**

Esta actividad tiene dos partes:

- a. Durante los meses de julio y agosto de 2010, realización de 3 jornadas en cada municipio y un taller intermunicipal de síntesis, con la participación de ambos concejos y unidades técnicas municipales y representantes de la sociedad civil organizada y Comités de Desarrollo Local, para validación de las metas propuestas y a la construcción del plan operativo. En esta parte se definiría la participación de líderes comunales en el ciclo formativo previsto de esta actividad.
- b. Durante los meses de septiembre de 2010 a febrero de 2011, sería desarrollado un proceso formativo dirigido a personal directivo de 18 ADESCOS del Municipio de Berlín y 12 de Alegría. Para asegurar la participación de líderes y un proceso formativo adecuado, se conformarían 10 grupos (6 en Berlín y 4 en Alegría), cada uno conformado por 3 ADESCOS, de acuerdo a la dispersión geográfica y criterios de afinidad entre ellas. De cada ADESCO participarían 5 líderes, haciendo un total de 150 participantes, 15 por grupo formativo. Cada grupo discente recibiría 10 jornadas en las que se impartirán las siguientes temáticas: Módulo I. Conceptos de la Organización comunitaria y Liderazgo; Módulo II. Métodos de trabajo; Módulo III. Participación de la mujer; Módulo IV. Derechos Humanos.

Así pues, la actividad estaba prevista para ser realizada entre julio de 2010 y febrero de 2011. Sin embargo, en el primer informe de seguimiento del Programa, con fecha de cierre a 30 de agosto de 2011, la actividad no había sido finalizada, habiéndose impartido solamente el módulo I del Plan Formativo sobre organización comunitaria y liderazgo.

Posteriormente a la finalización del Módulo 1, en el tercer trimestre de 2011, se procedió a realizar un taller de evaluación con las personas beneficiarias, en donde se analizó la pertinencia de las temáticas a impartir en el Plan de Formación, la metodología implementada en el primer módulo y nuevos temas de interés. A partir de dicha evaluación, se realizaron 3 talleres de construcción del Módulo II que quedó diseñado con los siguientes temas: Tema I. Desarrollo organizativo intercomunal; Tema II. Normativas generales para la organización y el funcionamiento de las redes intercomunales; Tema III. Herramientas para la autogestión, gestión y cogestión de proyectos de desarrollo comunitario; Tema IV. Instrumentos, mecanismos y espacios de contraloría social y transparencia; Tema V. Desarrollo local desde adentro y desde abajo.

La impartición de todo el Plan de Formación finalizó en 2013 alcanzando un universo de 228 líderes y lideresas que terminaron el proceso formativo en ambos municipios. Aunque no se ha realizado una evaluación pedagógica de los resultados obtenidos en el proceso formativo ni índices de satisfacción del alumnado, durante las reuniones de los grupos focales en los dos municipios se pudo apreciar que los líderes y lideresas comunitarias tenían un buen nivel de empoderamiento y estaban satisfechos con los aprendizajes obtenidos durante las capacitaciones.

Desde el punto de vista financiero, el sistema contable implementado fue bastante simple controlando ingresos y gastos, e imputando estos últimos según el presupuesto aprobado del Gobierno Vasco por partidas, pero sin asignar el gasto a actividad alguna por lo que no se puede valorar la eficiencia financiera no sólo de esta actividad, sino del resto de actividades y de toda la intervención.

## **2. Actividad 2.- (R1). Elaborar Planes de Desarrollo Comunitario.**

Con esta actividad se ha pretendido identificar los intereses de las comunidades en torno a políticas públicas municipales que afectan a su desarrollo, identificar sus principales necesidades y elaborar planes de trabajo de las Asociaciones de Desarrollo Comunes, ADESCOS, de cara a fomentar la incidencia ante las autoridades públicas locales por parte de la Sociedad Civil.

Esta actividad, a efectuar de octubre de 2010 a mayo de 2011, constaría de tres partes:

- a. Realización de una primera jornada de coordinación con cada una de las Juntas Directivas de las 30 ADESCO conformadas en ambos municipios para diseñar en cada comunidad el proceso de realización o revisión de los Planes de Desarrollo Comunal y dar formación a estos líderes y lideresas comunitarias para que, en Asamblea en sus respectivas comunidades, lleven a cabo la identificación de necesidades y la elaboración del Plan.
- b. Posteriormente, cada una de las Juntas Directivas realizaría, con acompañamiento y asistencia técnica del Programa, una Asamblea Comunitaria de socialización del proyecto e identificación de necesidades.
- c. Finalizado el proceso de identificación en cada comunidad, se desarrollarían 2 jornadas de elaboración o, en su caso, revisión de los planes de desarrollo comunitarios que serían validados y aprobados por las asambleas generales comunitarias.

Esta actividad comenzó a realizarse inicios de 2013, con la revisión y actualización de 30 planes de desarrollo comunal de otras tantas asociaciones de desarrollo comunal del municipio de Berlín, quedando pendientes o en proceso la construcción de novo de 19 planes de desarrollo comunal correspondientes a las 19 ADESCO de Alegría, que carecían de ellos y que se formularon en la segunda mitad de 2013. Es decir, que desde 30 planes inicialmente programados se pasa a 49 planes de desarrollo comunal.

En 2014 se realizó en el marco de cada una de las 10 redes intercomunales un proceso de seguimiento y actualización a los planes de desarrollo de las 49 ADESCO, proceso que arrojó datos muy importantes sobre los logros obtenidos por cada intercomunal en la implementación de sus respectivos planes.

## **3. Actividad 3.- (R1). Conformar Comités Zonales Intercomunitarios**

Con esta actividad se ha pretendido apoyar el desarrollo de asociaciones intercomunitarias conformadas por representantes de las ADESCO para poder permitir la coordinación de las comunidades por sectores territoriales homogéneos.

La actividad, programada de marzo a mayo de 2011, constaría de dos partes:

- a. Realización de 30 Asambleas Comunitarias, una por comunidad, para impartir una jornada formativa básica, sobre estructuras de coordinación intercomunitaria y su capacidad de incidencia en políticas y planes de inversión municipales, y para elegir a tres personas (nuevos líderes o lideresas, con inclusión de los sectores mujer y juventud) que representen a la comunidad dentro del nuevo espacio intercomunal.

En ambos municipios se pretendía establecer 3 Comités Zonales en función de la dispersión geográfica y criterios de afinidad entre ellas.

- b. Realización de 3 jornadas, con cada uno de los Comités Zonales conformados, para la elaboración de sus respectivos planes de desarrollo y agendas de trabajo:
  1. Taller metodológico de conformación de estructuras y elaboración planes de desarrollo (1 jornada).
  2. Taller de elaboración planes de desarrollo y plan operativo (2 jornadas).

Esta actividad comenzó a ejecutarse en el segundo trimestre de 2011 con el proceso de zonificación de las ADESCO para permitir la conformación de Comités Inter Comunales, proceso que requirió de 30 jornadas de trabajo, de 6 horas cada una, en las que se definieron, junto a los líderes y lideresas representantes de las ADESCO y de otras estructuras organizativas comunitarias, así como de las Unidades de Proyección Social (UPS) de las municipalidades, los agrupamientos según territorialidad y afinidad de las comunidades.

A finales de 2011, se había logrado constituir 10 Comités Inter Comunales, 6 en Berlín (Intercomunal zona baja Berlín, Intercomunal Tablón, Intercomunal Loma Alta, Intercomunal Casco Urbano Berlín, Intercomunal San Lorenzo e Intercomunal San Felipe) y 4 en Alegría (Intercomunal San Juan, Intercomunal Montañita, Intercomunal Casco Urbano de Alegría e Intercomunal Quebracho).

A partir del funcionamiento autónomo de las Intercomunales de Alegría, con acompañamiento del Programa, se logró constituir el Consejo de Desarrollo Municipal de Alegría (CDMA), espacio regulado por el Código Municipal del El Salvador, que quedó integrado por representaciones o delegaciones de todas las organizaciones del municipio tales como, los ADESCO, las Intercomunales, las organizaciones de mujeres, jóvenes, las juntas de agua, las cooperativas y las micro empresas.

#### **4. Actividad 4.- (R1).Elaborar a través de una metodología participativa una plataforma de incidencia de las comunidades en las políticas municipales.**

Con esta actividad, que comenzaría a ejecutarse en junio de 2011 y finalizaría en noviembre de ese mismo año, se pretendía apoyar la conformación de una estructura de incidencia política ante las municipalidades cuya agenda o temática, relacionada con las políticas municipales de agua, el saneamiento ambiental, la equidad de género y la participación ciudadana, se construiría participativamente en el marco de las intercomunales mediante la realización de 3 jornadas de trabajo en las que participarían 3 representantes por Comité. El proceso de validación de la plataforma se realizaría en cada intercomunal.

Se inicia la ejecución de la actividad en tiempo, tal y como estaba previsto, con la facilitación del proceso y asistencia técnica a las intercomunales, y la socialización y revisión de la ordenanza de participación ciudadana de Berlín.

Como hito importante, durante el proceso, se pudo definir la temática y prioridades de incidencia de la plataforma, que quedaron como sigue:

1. Desarrollo Económico.
  - a) Desde la Municipalidad formular y ejecutar políticas que contribuyan al pleno desarrollo económico en vías de fortalecer las iniciativas económicas comunitarias.
  - b) Promover servicios de crédito bajo el enfoque de economía solidaria para pequeñas actividades económicas de las comunidades, adecuados a sus condiciones socioeconómicas.
  - c) Proyección y Promoción de actividades económicas de servicios y turismo conformadas por las comunidades que potencialicen el ecoturismo de la zona bajo el consenso y sin daño al medio ambiente generando empleo en la zona rural.
  - d) Potencializar la agricultura de los campesinos de las comunidades de las diferentes zonas a través diversificación.
2. Desarrollo Social
  - a) Que se apliquen las regulaciones municipales en materia ambiental y de participación ciudadana.
  - b) Que las municipalidades contribuyan a generar y estimular la participación ciudadana garantizando procesos democráticos y de consenso.
  - c) Institucionalizar la construcción del presupuesto de Inversión Participativo
3. Desarrollo de la infraestructura
  - a) La realización del derecho humano al agua en las comunidades de ambos municipios, concretamente, la inversión de fondos en proyectos de introducción de agua potable.
  - b) Demandar la legalización de los terrenos que por hecho son de los y las personas de las comunidades que ahí habitan.
  - c) Continuar la gestión de materiales y proyectos para la construcción de casa habitacionales de organismos no gubernamentales y cooperación internacional.
  - d) Mantener acciones de gestión de riesgo y articular la organización comunitaria para conformar comités zonales e intercomunales de reacción ante desastres
4. Medioambiente.
  - a) El cuidado del medioambiente y los mantos acuíferos.
  - b) La negación de permisos a empresas o personas cuyo fin comercial atente contra el medioambiente.
  - c) Que LaGEO, en tanto empresa del Estado, desarrolle prácticas que mermen el impacto en el medioambiente de la zona.
  - d) Construir políticas de turismo que cuiden y protejan el medioambiente.
  - e) Fortalecer las Unidades Ambientales

**5. Actividad 5.- (R1). Brindar acompañamiento técnico al observatorio ciudadano conformado en ambos municipios para el monitoreo de políticas y acciones sobre medio ambiente y recursos hídricos.**

Con esta actividad, que comenzaría a ejecutarse en enero de 2011 y finalizaría en diciembre de 2012, se pretendía promover un espacio llamado observatorio para la coordinación y estructuración en redes de organizaciones de la Sociedad Civil de ambos municipios con el propósito de incidir y ejercer la contraloría social en las políticas públicas, informar a la ciudadanía y desarrollar acciones conjuntas de cara a la protección y conservación del entorno ambiental y recursos hídricos de ambos municipios.

La actividad como tal consistiría en brindar acompañamiento técnico para la conformación y desarrollo del observatorio y para la elaboración de su plan estratégico y de actuación. También podría asistir en la realización de actividades puntuales de incidencia y de sensibilización planteadas por el observatorio.

A principios de 2011 se inicia el proceso de conformación del Observatorio presentado la propuesta a las organizaciones locales Coordinadora del Agua y ADECSILEMPA, quienes cuentan con una amplia representación comunal en ambos municipios. Dicho proceso recibe también el acompañamiento de Las Dignas quienes asisten a la Coordinadora del Agua y a alguna de sus organizaciones constituyentes como AMUDEZNU y los CODECO. Además de estas dos organizaciones se integran en el Observatorio Juntas de Agua, Intercomunales y Comités de Agua.

En febrero 2012 se realizó la conformación definitiva del Observatorio Ciudadano de Berlín y Alegría, que fue presentado en un acto público donde se plantearon los objetivos del ente y se informó sobre sus organizaciones constituyentes. Además, durante los primeros tres meses de 2012 se elaboró el plan estratégico 2012-2015 del Observatorio.

A partir de su constitución el ya llamado Observatorio Ciudadano de Políticas Públicas del Agua y el Medio Ambiente, de Berlín y Alegría, recibió diversas capacitaciones del propio Programa y de instituciones como la Comisión de salud, medio ambiente y cambio climático de la Asamblea Legislativa, el Instituto de Desarrollo Municipal (ISDEM) o el Ministerio de Medio Ambiente.

Asimismo, en el marco de sus fines y hasta la finalización del Programa, el Observatorio realizó diversas acciones de incidencia, movilización y de denuncia pública sobre situaciones concretas de afectación al medio ambiente, logrando varios éxitos.

**6. Actividad 6.- (R1). Realizar un foro y dos intercambios de experiencias sobre incidencia y participación ciudadana en políticas públicas.**

Con esta actividad el Programa pretendía fortalecer los lazos de comunicación y coordinación entre los diversos Comités de desarrollo comunitario de Berlín y Alegría. Con el primer intercambio, que se celebraría en el primer trimestre de 2010, se buscaría motivar la conformación de esta nueva estructura organizativa. En el segundo, que se celebraría en el primer trimestre de 2012, con distintos participantes a los invitados en el primero (unos 30 representantes comunitarios miembros de los Comités Zonales), se trataría de evaluar los avances que en sus territorios han tenido lugar a partir de la organización.

Asimismo, dentro de esta actividad también se tenía previsto desarrollar un foro en el último semestre de 2012, con ponencias de especialistas en Género, Participación Ciudadana y Gestión Ambiental, en el que se esperaba contar con la asistencia de unas 150 personas, entre líderes y lideresas comunitarias, miembros de Concejos Municipales, OG y ONG con presencia en la zona.

Esta actividad, a la hora de ser ejecutada, sufrió un cambio de enfoque en relación con los intercambios, que no se realizaron tal y como habían sido concebidos y planificados.

Como tal, sólo se realizó, en el mes de junio 2012, un intercambio entre las ADESCO de Berlín y Alegría de Usulután, que también incluyó a las ADESCO de Cacaopera de Morazán. En este intercambio se socializaron experiencias sobre agricultura orgánica gestionadas por las ADESCO de Cacaopera y la nueva experiencia que se está experimentando en Berlín y Alegría sobre organización intercomunal.

El foro previsto quedó reducido a un foro sobre Participación Ciudadana, celebrado el 16 de mayo de 2014 que tuvo por título “Importancia de la Participación Ciudadana en la Construcción del Poder comunitario: Perspectiva y Desafíos”. Dicho foro se realizó en el municipio de Alegría con una participación de 300 personas que representaron a organizaciones como las Juntas de Agua, el Observatorio Ciudadano, ONG, Gobiernos Municipales, Organizaciones de Mujeres, entidades gubernamentales, etc.

Con el nuevo enfoque imprimido a la actividad, se permitió que líderes y lideresas comunitarias de las ADESCO de ambos municipios participasen en foros y encuentros organizados por terceros, tales como el “4º Encuentro Centroamericano de Gestión Social de los Recursos Hídricos”, desarrollado en San Salvador, el “Encuentro Nacional de Ambientalistas 2011”, celebrado en San Salvador, o el Foro “Soberanía Alimentaria, Agua y Mujer”, desarrollado en Alegría.

#### **7. Actividad 7.- (R1). Realizar actividades de difusión y sensibilización sobre fortalecimiento de la sociedad civil y actividades apoyadas por el programa en medios locales y nacionales.**

Mediante esta actividad, programada para ser ejecutada a partir de julio de 2010 y hasta diciembre de 2012, se pretendía brindar información a la población de ambos municipios sobre las actividades promovidas por el Programa, mediante la emisión de cuñas radiales y la participación de representantes de los Comités Zonales en programas de la Radio Izcanal, radio comunitaria con cobertura en el departamento de Usulután.

El equipo técnico del programa apoyaría en la realización de las cuñas radiales, aunque se contrataría los servicios de la Izcanal, quienes cuentan con experiencia y equipo para la elaboración de las mismas. Asimismo, como parte de la campaña se diseñarían trípticos y afiches que serían distribuidos a la población eventos de gran magnitud y actividades comunitarias.

#### **8. Actividad 1.- (R2). Implementar un proceso de capacitación sobre Teoría de Género y Liderazgo con mujeres líderes de ambos municipios.**

Prevista para realizarse desde julio 2010 a septiembre 2011, su ejecución real fue de 2011 hasta septiembre 2014, Con esta actividad, 175 mujeres finalizaron el proceso de formación en teoría de género y liderazgo de las 125 previstas.

Las mujeres consultadas, en especial de los grupos integrantes de AMUDEZNU, valoran positivamente este proceso, que mantuvo una metodología de evaluación y retroalimentación permanentes entre un módulo y otro, posibilitando que las participantes incidieran en los contenidos a impartirse de acuerdo a sus necesidades y tipos de liderazgos.

Fue un proceso de formación en profundidad, que se mantuvo paralelo a los procesos de organización de las mujeres o de su participación en espacios mixtos como las ADESCO, el Observatorio Ciudadano o de participación política en los procesos electorales, lo que influyó en su planificación para conciliar con los tiempos de las mujeres.

Aproximadamente el 20% de las mujeres que participaron en el proceso formativo, son parte de sus organizaciones comunitarias, principalmente de las ADESCO. El reto está en que, a través de la comprensión de su condición de género, ejerzan liderazgos con visión de equidad de género y sus puestos de decisión favorezcan a las mujeres a quienes representan. Otras lideresas participan en espacios municipales o intermunicipales. Al finalizar la intervención, se registra un total de 47 –de las 40 previstas- así:

- 9 en el Comité Directivo de la Coordinadora del Agua de Berlín.
- 5 en la Junta Directiva de ADECSILEMPA.
- 7 en el Comité Coordinador del Observatorio Ciudadano de Berlín y Alegría.
- 20 en intercomunales de las ADESCO.
- 6 en el CDMA – Comité de Desarrollo Municipal de Alegría

Estos procesos de formación permitieron a las participantes desarrollar la comprensión de la problemática que se plantea transformar, dotándoles de herramientas de análisis y acción política. Además, han sido fundamentales para empoderar y posicionar a las mujeres, influyendo en esto la metodología utilizada de reflexión-acción personal y colectiva de las mujeres líderes de las comunidades meta.

El proceso de formación estuvo a cargo de Las Dignas, en especial, su contenido y metodología. En total, se desarrollaron tres módulos:

Módulo I: La Construcción social de los Géneros

Módulo II: Herramientas personales para superar las desigualdades de género

Módulo III: Herramientas públicas para superar las desigualdades de género

## **9. Actividad 2.- (R2). Conformar Comités intercomunales de Mujeres.**

El objetivo de esta actividad fue apoyar el desarrollo de asociaciones intercomunitarias que permitieran la coordinación de mujeres de diferentes comunidades, a fin de fortalecer su capacidad de incidencia en los espacios públicos de toma de decisión, a nivel comunitario. Estas organizaciones se integrarían en las estructuras organizativas de las comunidades, manteniendo

espacios propios de reflexión y empoderamiento como lideresas conscientes de su posición y condición de género.

Prevista a ejecutarse entre enero y abril del 2011, como ya se mencionó se desarrolló paralelamente al proceso de formación. Se conformaron 5 comités inter comunales de mujeres, 3 en el municipio de Berlín y 2 en Alegría, aglutinando a un total de 136 mujeres en el municipio de Berlín y 66 en Alegría, para un total de 202 mujeres organizadas, integrantes de 20 ADESCO.

Durante el proceso de evaluación se constató que la mayoría las mujeres que participaron en las intercomunales se incorporaron a AMUDEZNU (Asociación de Mujeres de la Zona Norte de Berlín), fortaleciéndose así esta organización, como una intercomunal de mujeres. Las mujeres consultadas tienen una fuerte identidad con sus “grupos de mujeres” y con AMUDEZNU, organización intermunicipal que ha sido acompañada durante varios años por Las Dignas.

#### **10. Actividad 3.- (R2). Becar a mujeres líderes de ambos municipios dentro del Diplomado de Género de la Universidad Nacional de El Salvador y Las Dignas.**

Desde el 2006, Las Dignas en coordinación con el Centro de Estudios de Género de la Universidad de El Salvador, desarrollan el Diplomado Género y Desarrollo, dirigido a lideresas comunitarias, quienes no tienen acceso a una educación superior, para quienes se constituye en un espacio que las motiva a la reflexión, el conocimiento y el auto conocimiento.

El objetivo del diplomado es impulsar acciones positivas hacia las mujeres, permitiéndoles conocer esa realidad desfavorable a ellas y adquirir herramientas para la transformación social, hacia la equidad y la igualdad entre mujeres y hombres. La duración del diplomado es de 6 meses. Se previó su ejecución entre julio y diciembre de los años 2011 y 2012, beneficiando a 12 mujeres en total. La beca consiste en: pago de matrícula y diplomado completo, transporte, alimentación y alojamiento.

Fue ejecutada en los años previstos 2011 y 2012. En total, 9 mujeres de los municipios de Berlín (7 mujeres) y Alegría (2) participaron en el diplomado sobre “Género y Desarrollo, 4 en el 2011 y 5 en 2012.

A pesar de estar prevista la participación en este diplomado de las dos coordinadoras de la Unidad de Género Municipal de ambas alcaldías, sólo participó la Coordinadora de la Unidad de Género de Berlín ya que a la de Alegría no le permitieron su asistencia las autoridades municipales.

#### **11. Actividad 4.- (R2). Elaborar planes de acción de los comités de mujeres conformados y una plataforma política para la incidencia de las mujeres en las políticas municipales.**

Esta actividad está relacionada con la actividad A.1.4. “Elaborar a través de una metodología participativa una plataforma de incidencia de las comunidades en las políticas municipales”. En este caso, el fin perseguido es que las mujeres de los municipios atendidos cuenten con su propia propuesta de incidencia en la definición de los planes de desarrollo comunitarios y políticas públicas municipales, de forma que las necesidades e intereses específicos de las mujeres estén adecuadamente representados en los espacios públicos de toma de decisiones que afectan su desarrollo. Asimismo, se pretende que las mujeres valoren, desde una perspectiva estratégica y

práctica de su posición y condición de género, el resto de propuestas recogidas por los Comités Intercomunales de forma que sea un eje transversal a todos los componentes incluidos en la propuesta comunitaria general.

Prevista a ejecutarse de mayo de diciembre del año 2011, en la realidad, los planes de acción de las intercomunales de mujeres se elaboraron en 2012. En 2013 se construyó la plataforma de incidencia en políticas públicas, con la idea de promover y potenciar la participación ciudadana desde los espacios organizados de mujeres de los municipios de Berlín, Alegría y Mercedes Umaña (municipios de cobertura de AMUDEZNU).

Esta propuesta de plataforma, con las demandas de 22 grupos de mujeres integrantes de esta Asociación, fue presentada a representantes de los partidos políticos que participaron en las elecciones de Alcaldes y Diputados realizadas en marzo 2012 y luego a los Alcaldes y concejos municipales en septiembre 2013. Contiene una priorización de las demandas de las mujeres. Los temas priorizados fueron: Educación, Participación Política de las Mujeres, Violencia contra las mujeres, Economía y Empleo para las mujeres del área rural, Servicios Básicos y Medio Ambiente.

Durante los años 2013 y 2014 se trabajó, en coordinación con ISDEMU, ente rector en materia de defensa de los derechos de las mujeres, en la divulgación e incidencia del recientemente aprobado por la Asamblea Legislativa “Acuerdo para la Creación de Planes de Prevención de Violencia a nivel municipal”. Como resultado de la incidencia de las mujeres organizadas ante las municipalidades de Berlín y Alegría para que cumplieran con este acuerdo, la municipalidad de Berlín resolvió elaborar su propio plan.

Para elaborar el plan se realizó un diagnóstico de la situación de violencia contra las mujeres en ambos municipios, como base para la elaboración del plan trianual de prevención de la violencia contra las mujeres, que establece la Ley Especial Integral para una vida libre de violencia (LEIV), como una de las responsabilidades de las Municipalidades. Al finalizar el Programa, este plan trianual ha sido aprobado por el Concejo Municipal de Berlín con una asignación presupuestaria de US\$48.000,00. No así en la municipalidad de Alegría, donde sólo se realizó el diagnóstico.

En la línea de tiempo del Programa, las políticas de género -políticas de la mujer como se les nombra comúnmente- de ambos municipios fueron aprobadas a principios del año 2012 –entre marzo y abril- lo que no concuerda con la elaboración de las plataformas de incidencia en políticas públicas.

Se pudo constatar que las mujeres, en especial a través de AMUDEZNU, realizaron acciones efectivas de incidencia, en específico para la aprobación de las políticas de género y la creación de las unidades municipales de género. Sin embargo, luego de éstas no se ha retomado la incidencia y contraloría en relación con su aplicación, asignación de recursos, autonomía de la unidad de género, en especial en el municipio de Alegría, o elaboración de presupuestos etiquetados o con enfoque de género.

## **12. Actividad5.- (R2). Brindar acompañamiento técnico en los procesos asociativos locales de mujeres y su incorporación a redes nacionales y regionales.**

Esta actividad se planteó en el marco de la sostenibilidad, asumiendo que la organización, como método de trabajo, posibilitará que sean las propias mujeres las que reivindiquen sus derechos, fortaleciendo con ello sus habilidades y capacidades como lideresas de la zona, a fin de dar un salto cualitativo en su incorporación en las estructuras comunitarias. El valor de esta incorporación servirá de indicador cuantitativo hacia una participación consciente desde su posición y condición de género, al tomar estos espacios como medios en los que hacer valer sus necesidades estratégicas y prácticas, buscando la transformación real de las relaciones de género, y la mejora de sus condiciones de vida.

Prevista para ejecutarse durante los años 2011 y 2012, la primera acción en este campo aparece registrada en noviembre del 2011 para luego mantener esta actividad en forma periódica durante el resto de tiempo de ejecución del Programa. En el marco de esta actividad se acompañaron fechas conmemorativas, como el día internacional de la no violencia contra las mujeres, en las que se realizaron diversas acciones de incidencia; la elaboración, socialización y validación de planes de trabajo de AMUDEZNU; las reestructuraciones de Juntas Directivas de AMUDEZNU; la facilitación de encuentros -en coordinación con la unidad de género del municipio de Berlín- con y entre diversas instituciones gubernamentales y de Sociedad Civil que actúan en el municipio; y la participación de AMUDEZNU en espacios de concertación.

En ésta última acción se destaca la participación de 63 mujeres organizadas en AMUDEZNU en instancias locales de coordinación, toma de decisión e incidencia, tales como:

- Ventanas de Atención en las Municipalidades: coordinado por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), que está promoviendo la creación de espacios de atención en las municipalidades a través de las Unidades de Género. El objetivo de estas “Ventanas” es brindar atención a mujeres afectadas por la violencia.
- Asociación de Desarrollo Comunal: 30 mujeres están participando en las ADESCO de su comunidad. Este es un espacio de toma de decisiones donde las mujeres organizadas participan con empoderamiento para la defensa de los derechos de las mismas y, con ello, son reconocidas a nivel comunitario como unas lideresas activas en sus comunidades.
- Comité Departamental contra el Analfabetismo.
- Consejo Directivo Escolar (CDE): con esta estructura AMUDEZNU coordina la facilitación de escuelas de padres y madres sobre educación con equidad de género.
- Mesoamericanas en Resistencia por una vida Digna: AMUDEZNU está representado por 2 compañeras de la junta directiva, en este espacio se coordina formación económica feminista y acciones de movilización a nivel nacional.

La participación de lideresas en espacios y coordinaciones les permiten posicionar a AMUDEZNU como un referente organizativo de mujeres con liderazgos para la exigencia del cumplimiento de las Políticas Municipales de Equidad de género, las demandas plasmadas en su plataforma y la Ley Especial Integral para una Vida Libre de violencia y la Ley de Igualdad.

### **13. Actividad6.- (R2). Realizar actividades de difusión y sensibilización sobre derechos públicos y privados de las mujeres.**

Esta actividad se plantea como una acción estratégica para promover la sensibilización sobre los derechos de las mujeres, tanto en la esfera privada como los derechos de participación y representación de sus intereses en los planes de desarrollo comunitarios y organizaciones comunitarias. Su ejecución fue prevista en forma continua desde julio 2010 hasta diciembre 2012; en la realidad se registran las primeras acciones desde septiembre 2011 hasta la finalización del Programa, en diciembre 2014. Entre las acciones realizadas se destacan diversas campañas:

- Campaña “Construyendo equidad de género desde la participación política de las mujeres”, con AMUDEZNU, cuyo objetivo fue visibilizar la participación política de las mujeres, como plataforma de construcción de una sociedad con mayor equidad, y del interés de éstas en ser incorporadas en la planilla de concejalas para las elecciones 2012. Esta campaña fue financiada por la Diputación Foral de Bizkaia.
- Campaña de difusión y divulgación de la Ley Integral Para una Vida Libre de violencia para las Mujeres, en coordinación con Las DIGNAS. Marzo-Abril 2012
- Campaña de Difusión, análisis y apropiación de las Políticas Municipales de Equidad de Género de los Municipios de Berlín y Alegría. Marzo-Junio 2013.
- Proceso de divulgación, sensibilización y profundización de la Ley Especial integral para una vida libre de violencia, realizado en asambleas comunitarias en diversas comunidades y asociaciones de mujeres. Marzo-Septiembre 2014.
- Campaña de sensibilización de los derechos de las mujeres, principalmente a vivir una vida libre de violencia. Abril-Mayo 2014.
- Campaña “Yo quiero mi municipio libre de violencia para las mujeres”. El objetivo era hacer incidencia en las municipalidades de Berlín y Alegría para comprometerlas con la elaboración y aprobación de Planes Municipales para la Prevención y Atención de la Violencia contra las Mujeres. Abril-Mayo 2014.

Sin duda, estas campañas han tenido efecto, las mujeres consultadas expresan su conocimiento de las leyes, como la LEIV, aunque, en menor medida sobre las políticas de género o los planes de prevención de la violencia de sus municipios, a pesar de que se realizaron ediciones sencillas de estos instrumentos que tenían como objetivo ser más accesibles para los grupos meta.

Como puede observarse en la línea de tiempo, hay una concentración de campañas en el 2014.

#### **14. Actividad7.- (R2). Realizar foros e intercambios a nivel local y nacional sobre fortalecimiento del ejercicio efectivo de los derechos de ciudadanía de las mujeres.**

La finalidad de esta actividad fue presentar las acciones desarrolladas en el marco de ejecución de este Programa de cara al fomento del ejercicio efectivo de los derechos de ciudadanía de las mujeres, ante organizaciones sociales presentes en los municipios, es decir, a nivel local, nacional y regional. Se pretendía con ella debatir y compartir propuestas teóricas que les permitirán a las participantes poner en común una perspectiva acerca de la situación por la que atravesaban las mujeres en relación con su participación en los espacios públicos de toma de decisión y sobre las posibilidades y desafíos que enfrentaban. En definitiva, se pretendía que las mujeres participantes pudieran acordar una plataforma de acción que les permitiera incrementar su capacidad de incidir en políticas públicas y mejorar sus posibilidades de colaboración e intercambio de experiencias.

Se planificó la realización de tres acciones, un foro y 2 intercambios, entre abril 2011 y octubre 2012. Se ejecutaron 4 acciones: 2 foros, un intercambio y un encuentro centroamericano; tres de ellas en el año 2012 y una en el 2014, en este orden:

- Foro Ciudadano – “yo participo y construyo democracia”: realizado en el marco de las elecciones nacionales con gobiernos locales y diputaciones. Participaron más de 1.000 personas, de éstas, 275 mujeres representantes de los 22 grupos de AMUDEZNU. Tuvo por objetivo hacer del conocimiento de las candidaturas a las Alcaldías, las diversas propuestas de los procesos de participación ciudadana que se estaban realizando en los municipios de Berlín y Alegría.
- Encuentro Centroamericano de Mujeres denominado “Compartiendo Experiencias y Saberes sobre la Incidencia Local para la Equidad”: participaron 94 mujeres de diferentes organizaciones y grupos de mujeres de distintos lugares del país y de la región centroamericana.
- Previo al anterior Encuentro citado, se realizó un intercambio de experiencia sobre participación e incidencia, con la asistencia de lideresas y líderes de diferentes ADESCO, grupos de mujeres y la intercomunal de la zona baja de Berlín. En este intercambio, además de experiencias de participación e incidencia, se conocieron experiencias sobre iniciativas económicas.
- Foro Conversatorio “Participación Política de las Mujeres en el ámbito local”, con participación de 100 mujeres y la realización de tres ponencias: de una asesora de género en la Asamblea Legislativa, de una representante del grupo de mujeres jóvenes de la zona norte de Usulután y de una ambientalista.

**15. Actividad 1.- (R3). Implementar proceso formativo sobre democracia y gestión pública participativa, planificación y género a las autoridades y servidores municipales y miembros de los CDL.**

Con esta actividad el Programa pretendía fortalecer las capacidades de las personas pertenecientes al Concejo Municipal, de las personas pertenecientes a los CDL y de los funcionarios y funcionarias de las distintas unidades técnicas municipales en dos temáticas importantes:

1. Democracia y gestión pública participativa (para Concejo Municipal y CDL, en 12 jornadas de 5 horas cada día, para un total de 20 personas).
2. Planificación y género (para Concejo Municipal, CDL y Unidades Técnicas Municipales, en 5 jornadas de 5 horas cada una, para un total de 30 personas por municipio)

Esta actividad que tenía previsto iniciarse en agosto de 2010 para finalizar en diciembre de 2011, comenzó a ejecutarse en febrero 2013, con la impartición del primer módulo formativo Democracia y gestión pública participativa en el que además de participar los funcionarios y funcionarias encargadas de las unidades de medio ambiente, proyección social y género, y representantes de los consejos municipales, se invitó también a líderes y lideresas comunitarias, pertenecientes a los CDL. En el desarrollo de los 6 temas del módulo (Los Derechos Humanos y su clasificación. La organización del Estado Salvadoreño. Planificación estratégica y gerencia

transparente del gobierno local. La participación ciudadana en la constitución política y legislación municipal. Procedimientos participativos y pasos para la elaboración del presupuesto municipal. Procesos de incidencia y participación ciudadana) se contó con la participación de un promedio de 15 personas (10 hombres y 5 mujeres), de manera permanente.

Finalizó formalmente esta actividad en abril de 2013 sin haberse desarrollado el módulo de Planificación y Género que tenía como contenidos:

- 1- Cómo la sociedad nos ha construido a hombres y mujeres (1 jornada).
- 2- La construcción masculina y la división del trabajo: implicación para la participación de las mujeres en espacios públicos (1 jornada).
- 3- Desarrollo local con enfoque de género: incorporación del enfoque de género en las herramientas de planificación municipal (1 jornada).
- 4- Presupuestos y Planes de Inversión Participativos con Enfoque de Género (2 jornadas).

Adicionalmente a lo programado, en noviembre de 2014, se impartió una capacitación sobre “Los Componentes de la Economía Solidaria” dirigida a la junta directiva del CDMA, con una participación de 25 personas (11 hombres y 14 mujeres).

#### **16. Actividad2.- (R3). Realizar estudio de viabilidad técnica, económica y social de la gestión y prestación de servicios públicos municipales.**

El fin de esta actividad era la realización de un estudio de viabilidad técnica, económica y social de la gestión y prestación de servicios públicos municipales, mediante la contratación de unos servicios de consultoría, para abordar, de forma participativa, la revisión de tasas municipales y el establecimiento de las correspondientes ordenanzas municipales. Con ello, se pretendía mejorar los ingresos municipales y hacerlos menos dependientes de los Fondos para el Desarrollo Económico y Social (FODES), los cuales, por Ley, deben ir dirigidos, en un 80%, a obras de infraestructura.

La actividad, de 5 meses de duración y que estaba programada para iniciarse en Octubre de 2010, comenzó a realizarse en diciembre de 2012. Realizó una encuesta en 96 hogares y negocios, sobre una base registral de Catastro de 321, y organizó 2 talleres participativos en cada municipalidad en los que intervinieron personal de las diferentes áreas de las alcaldías, así como integrantes de los consejos municipales.

Como resultados del estudio, que fueron presentados a ambos consejos municipales para su validación e implementación, destacan los siguientes:

1. Actualizar el sistema de catastro y los registros para conocer con mayor precisión el número de inmuebles y el valor a pagar de acuerdo a los metros lineales identificar el costo por servicio de la casa, empresa o solar.
2. Para realizar cálculos que permitan conocer la sostenibilidad de los servicios es importante coordinar con contabilidad para que genere los reportes de ingresos y gastos de cada uno de ellos.

3. Coordinar acciones con otras organizaciones locales públicas y privadas para que se comprometan y participen en la gestión integral de los residuos, que incluyen campañas de limpieza y sensibilización de desechos así como de la importancia del pago de los impuestos.
4. Capacitar al personal, proporcionarle el equipo necesario y reorganizar su área de trabajo para que sea eficiente y eficaz en la atención a la población usuaria de los servicios.
5. Capacitar al personal del mercado y rastro para que realicen acciones de control de calidad de los productos que ofrecen así como de coordinación con vendedoras y vendedores y que ambos se comprometan a:
  - 5.1. Vendedoras y vendedores
    - Ofrecer productos en buen estado y de acuerdo a las normas de salud.
    - Respetar el espacio otorgado por la municipalidad y mantenerlo limpio.
    - Pagar oportunamente.
  - 5.2. Municipalidad
    - Realizar la limpieza diariamente y campañas para desinfectar.
    - Coordinar con la policía local para garantizar la seguridad en el mercado.
    - Coordinar con agricultores y agricultoras para que vendan sus productos en el mercado y ayudarles al desarrollo de la economía local.

El cumplimiento de esta actividad se limitó a la presentación de los resultados de la consultoría a los consejos municipales para la implementación de las respectivas recomendaciones. No se ha dado seguimiento a esas recomendaciones por lo que se desconoce el impacto real del estudio sobre la mejora de los servicios e ingresos de ambas municipalidades.

**17. Actividad3.- (R3). Realizar un proceso de rediseño y equipamiento en planta de las municipalidades.**

Esta actividad se planteó porque los espacios físicos con los que cuentan ambas Alcaldías estaban incorrectamente distribuidos y no permitía un flujo ágil y adecuado del trabajo del personal municipal. A ello se añadía una carencia notoria de mobiliario de trabajo y medios técnicos.

Para paliarlo, se programó, para ser realizada entre enero y mayo de 2011, la contratación de una consultoría de rediseño de la distribución de planta que permitiera aprovechar al máximo los espacios y mejorar las condiciones de trabajo del personal de las municipalidades. De igual manera, se presupuestó la compra de equipo y mobiliario de oficina: escritorios, sillas, mesa de reuniones y equipo informático.

La actividad inició su andadura en el segundo semestre de 2011 con la compra del siguiente equipamiento repartido entre las dos municipalidades:

Item	Cantidad
Proyector para computadora	2
Computadora Portátil - LapTop y licencia de software	2
Computadora, accesorios de computación y Licencia de software	10
Impresoras escritorio	6
Impresoras en red	3

Archivos	10
Escritorios	10
Sillas secretariales giratorias	23
Sillas Plásticas	50
Mesa de sesiones del Consejo municipal	1
Grapadoras	10
Taladradora de papel (sacabocados)	10
Máquina de Escribir	2
Centralita telefónica e instalación (Derivación de llamadas)	2
GPS	6

En agosto 2012 se contrató la consultoría personal que realizó el rediseño de las Plantas de ambas municipalidades. Para ello, se efectuaron entrevistas con personal de las diferentes áreas de ambas municipalidades, un levantamiento del inventario de mobiliario y equipo con que cuentan las distintas áreas de trabajo, un análisis de comportamiento de ingresos y egresos, y una propuesta de nueva distribución y ordenamiento de los espacios físicos necesarios para un mejor funcionamiento de las diferentes áreas de trabajo.

Las conclusiones de la consultoría fueron presentadas y entregadas a las municipalidades para su implementación.

Sólo la Alcaldía de Alegría utilizó las recomendaciones del estudio en la construcción de nuevo espacio físico para la reubicación de algunas áreas de trabajo.

#### **18. Actividad4.- (R3). Crear y fortalecer las unidades de género y Medio ambiente.**

Con esta actividad se pretendía dar asistir técnicamente a las dos municipalidades para constituir las unidades de género y fortalecer las de medio ambiente mediante la elaboración o revisión de su marco legal y funcional, en la contratación del personal que estará a cargo y en su fortalecimiento técnico. En este sentido, el Programa impartiría dos ciclos formativos dirigidos al personal funcionario de ambas unidades, uno para cada unidad.

La actividad, programada para ser implementada entre enero y junio de 2011, se inició a principios de 2012 con la preparación de la Ordenanza para la Creación de la Unidad de Género de Berlín, la reelaboración de la Política de Género, la contratación de su personal y la elaboración de su plan de trabajo. Posteriormente, entre los meses de julio-septiembre 2012, se realiza idéntico proceso para la Alcaldía de Alegría, todo ello, con la colaboración de Las Dignas.

De septiembre a noviembre 2012 se desarrolla el proceso de fortalecimiento de sus capacidades con la implementación de un ciclo de formación y capacitación en la Alcaldía de Berlín, en el que se impartieron los siguientes temas:

1. Construcción social de los géneros
2. Elementos de discriminación cotidianos
3. Desarrollo local con enfoque de género
4. Transversalización e institucionalización del enfoque de género
5. Planificación estratégica con enfoque de género

6. Elaboración de indicadores de género
7. Elaboración de planes operativos

En el municipio de Alegría se inició igual ciclo formativo que en Berlín durante los meses de abril a julio 2013, en el que se incorporaron otras unidades de la municipalidad, representantes del consejo municipal y lideresas de las comunidades.

Asimismo, de octubre 2012 a marzo 2013 se realizaron 4 jornadas de trabajo, 2 con la unidad de género de la municipalidad de Berlín y 2 con la unidad de la mujer de Alegría en las que se dio asistencia técnica a las funcionarias responsables de dichas áreas para la revisión de las Políticas Municipales de Equidad de Género y en la elaboración de sus planes de trabajo 2013 donde se garantice la aplicación de dichas políticas. También a finales de 2013 se les dio apoyo en la elaboración de sus planes de trabajo 2014.

Con el acompañamiento técnico a las unidades de género de ambos municipios se logró su coordinación y vinculación con otras instancias gubernamentales como Ciudad Mujer e ISDEMU.

En relación con las unidades de medioambiente de ambos municipios, preexistentes al inicio del Programa, las actividades de fortalecimiento se iniciaron a finales de 2012 con el apoyo por parte del Programa en la elaboración de sus propios planes operativos 2013. Idéntico apoyo se realizó durante la elaboración de los planes operativos 2014. Para ello, se desarrollaron diez jornadas de capacitación y dos intercambios de con otros municipios con experiencias exitosas en la gestión ambiental.

Asimismo, se fortaleció la participación directa de las unidades ambientales en el proceso de construcción de las composteras y en la elaboración de los planes de manejo de desechos sólidos.

#### **19. Actividad5.- (R3). Diseñar e implementar un plan integral de manejo y tratamiento de desechos sólidos.**

Con esta actividad, programada entre marzo y junio de 2011, el Programa pretendió apoyar a ambas municipalidades en dos ámbitos:

- a) En la elaboración (Alegría) o reactualización (Berlín) de sus propios planes integrales de manejo y tratamiento de desechos sólidos.
- b) En el acompañamiento técnico a las iniciativas municipales de formación y sensibilización ciudadana sobre la separación de desechos, apoyando las campañas de promoción y educativas sobre el manejo integral de residuos sólidos urbanos.

Aunque no realmente relacionada con esta actividad, se establece el inicio de ésta con la compra y entrega, a principios de 2012, de dos camiones para la recolección de la basura. Dado el título de la siguiente actividad, esta acción debería haberse incluido en esa actividad A6.R.3.

En el mes de mayo 2013, se inician los servicios de consultoría para la elaboración de los Planes Integrales de manejo y tratamiento de Desechos Sólidos de ambos municipios que finalizaron en agosto 2013. En la elaboración de dichos planes se usó una metodología en donde se establecieron acuerdos iniciales con las municipalidades para el desarrollo de las actividades, el

diseño de las herramientas para la recolección de datos y el procesamiento de la información resultado de las diferentes consultas con la población, instituciones y organizaciones. En septiembre de 2013, se realizó la presentación y validación de los planes por parte de los consejos municipales, unidades ambientales, MIBERLIN, dueños de restaurantes y centros escolares.

La segunda parte de la actividad relacionada con el apoyo a las municipalidades en la formación y sensibilización ciudadana para la separación de residuos domésticos no parece haberse realizado. Ello puede explicar la escasa implementación de los planes integrales de manejo y la utilización de las composteras por debajo de sus capacidades.

**20. Actividad6.- (R3). Construir una planta de tratamiento de desechos sólidos (compostera) en Alegría y realizar obras de adecuación ambiental y equipamiento de la planta de desechos sólidos (compostera) existente en Berlín.**

Dentro de la lógica de una gestión integral de residuos sólidos, junto a la actividad anterior, se diseñó una actividad para la construcción (en Alegría) y mejora (en Berlín) de una planta de tratamiento de desechos sólidos.

Esta actividad, programada para ser realizada de noviembre de 2010 a abril de 2011, se inicia en 2012 con el diseño de las respectivas obras y la solicitud al MARN de los correspondientes permisos. A finales de ese mismo año se inician las obras de construcción/remodelación de ambas plantas de tratamiento de desechos sólidos (composteras) que finalizan en el segundo semestre de 2013.

La misión de evaluación pudo comprobar que ambas plantas estaban perfectamente construidas. Sin embargo, también ha podido constatar que la compostera de Berlín, aunque había realizado una asignación de tres personas, a tiempo completo, para labores de separación de los desechos, carece de un modelo de gestión claro de las instalaciones. Además, la planta no está funcionando a su plena capacidad, por lo que de las 8 toneladas y media de desechos sólidos que la municipalidad recolecta durante la semana, únicamente se depositan 2 toneladas en la compostera.

En Alegría, aunque la Alcaldía tiene definido el modelo de gestión de su compostera, existe un conflicto entre el líder de la comunidad en la que se asienta la compostera y el responsable de la Unidad de Medio Ambiente que está afectando el correcto funcionamiento de las instalaciones.

La correcta utilización y sostenibilidad futura de las dos composteras, por ahora, dependen de la voluntad política y actuar de ambas municipalidades. Esta inversión requiere de continuidad en el apoyo y asistencia técnica para garantizar su optimización; es por sí un punto de interés económico para las Alcaldías, dado el alto costo que implica el botar directamente los desechos sólidos en el basurero de Usulután, lo que establece un buen punto de partida.

**21. Actividad1.- (R4). Implementar jornadas formativas sobre mecanismos de rendición de cuentas, contraloría social y ejercicio de incidencia local entre miembros organizaciones locales y CDLs.**

Esta actividad pretendía promover a nivel comunitario el ejercicio de liderazgos democráticos a través de la incorporación al interior de las organizaciones intercomunitarias de mecanismos de consulta, información y rendición de cuentas. Para ello, tras un proceso formativo, se realizarían 3 jornadas con cada uno de los Comités Intercomunales en las que se brindará acompañamiento técnico para la elaboración de informes de rendición de cuentas de las acciones y metas alcanzadas anualmente. Estos informes se rendirían por parte de dos representantes de cada ADESCO en el Comité Intercomunal, ante la población general de sus respectivas comunidades. Esto significaría realizar un total de 30 Asambleas anuales previstas para los últimos dos, tres meses de 2011 y 2012.

Además, también se desarrollarían 3 jornadas con cada uno de los dos Comités de Desarrollo Local municipales para facilitar el mismo proceso, de forma que pudieran informar sobre las actividades de coordinación mantenidas anualmente con las municipalidades y las metas de incidencia y contraloría alcanzadas. Una vez elaborado el informe de rendición de cuentas, sería presentado por cada uno de los dos CDL (de Berlín y Alegría) antes sus respectivos Comités Intercomunitarios.

Esta actividad dio inicio en 2013, continuándose en 2014, con un proceso formativo sobre “instrumentos, mecanismos y espacios de contraloría social y transparencia” impartido durante veinte jornadas, 2 a cada inter comunal, de seis horas cada una, en las que participaron 63 personas (20 mujeres y 43 hombres) pertenecientes a los comités de contraloría de cada una de las intercomunales.

Las diez inter comunales realizaron sus procesos de rendición de cuentas a sus comunidades respectivas de los municipios de Berlín y Alegría, durante el tercer trimestre de 2013 y 2014.

En los que se refiere a los CDL, no consta ni que el CDLB ni el CDMA hayan realizado actividades de rendición de cuentas y contraloría social frente a sus respectivas intercomunales.

Como acción no prevista en esta actividad, en los meses de febrero y mayo de 2013, con apoyo del Programa, se realizaron sendos procesos de rendición de cuentas a la población, por parte, respectivamente, de las municipalidades de Alegría y Berlín, donde los líderes y lideresas tuvieron la oportunidad de conocer y realizar observaciones sobre la inversión realizada por los gobiernos locales en cada uno de los municipios.

## **22. Actividad2.- (R4). Brindar acompañamiento técnico para la elaboración y aplicación de políticas municipales para la transparencia en la gestión municipal y la participación ciudadana con enfoque de género.**

Esta actividad prevista para ser ejecutada entre febrero y julio de 2012, pretendía apoyar la elaboración (Alegría) o revisión (Berlín) de las políticas municipales que regularan la participación ciudadana y los mecanismos de rendición de cuentas y contraloría social. Para ello, se contaría con el apoyo de una consultoría especializada en Legislación Municipal y Participación Ciudadana que, además de fortalecer las unidades de Participación Ciudadana de ambas municipalidades, asistiría la elaboración de propuestas de incidencia desde la sociedad civil en las políticas municipales.

Durante la ejecución de la actividad se realizarían 5 jornadas con representantes de los Comités Zonales Intercomunitarios, miembros de los CDL, Concejos Municipales y las Unidades de

Proyección Social de ambos municipios para recoger los insumos necesarios con los que el consultor elaboraría las políticas que, posteriormente, serían sometidas a validación ante los citados representantes, mediante 2 la realización de dos jornadas de consulta.

Como productos de esta actividad, se destacan:

- a) La legitimización de los Comités Zonales;
- b) La creación de una política municipal de Participación Ciudadana en Alegría y la Berlín;
- c) La creación de una política de transparencia de la gestión pública en cada municipalidad;
- d) La visibilización del enfoque de género en estas políticas.

La actividad comienza su ejecución el primer semestre del 2014 con la contratación de la consultoría encargada de elaborar las Políticas Municipales para la Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación ciudadana con Enfoque de Género. Éstas políticas se construyeron, conforme a lo previsto, con una amplia participación de los concejos municipales y sus alcaldes, personal técnico y representantes líderes y lideresas de las intercomunales. Ambas políticas fueron validadas y aprobadas por los Concejos Municipales de las alcaldías de Berlín y Alegría y entraron en aplicación a partir del segundo semestre de 2014. Aunque mejorable, se ha podido comprobar que respetan y promueven la equidad de género.

### **23. Actividad3.- (R4). Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de Planes y Presupuestos Participativos de Gestión e Inversión Municipal con enfoque de género.**

Esta actividad pretendía apoyar, en cada una de las dos municipalidades, la elaboración del marco jurídico necesario a través de ordenanzas municipales, para dar cobertura legal a la elaboración de Planes Estratégicos Participativos (PEP) y de Planes de Inversión Participativos (PIP). Asimismo, una vez aprobadas las ordenanzas correspondientes, se asistiría a las alcaldías, durante los dos últimos meses de cada año del Programa, en la elaboración de sus PEP y PIP.

La actividad comenzó a ejecutarse en el segundo semestre de 2012 con el apoyo técnico del Programa para la elaboración de los presupuestos municipales 2013, los cuales se presentaron en noviembre de 2012 al Ministerio de Hacienda para su aprobación. Para la elaboración de los presupuestos municipales se conformó la Comisión de Presupuestos que quedó constituida por líderes y lideresas representantes de las intercomunales, como portadores de las necesidades priorizadas por las comunidades en sus respectivos planes de desarrollo, y personal técnico designado por la municipalidad, la que fue convocada por el consejo municipal de cada municipio.

En Alegría, la elaboración de los Presupuestos de Inversión Participativos contó también con el apoyo del Fondo de Inversión Social y Desarrollo Local (FISDL), instancia gubernamental que desarrolló un proceso de capacitación y Asistencia Técnica en dicho municipio.

La Comisión en su trabajo utilizó los siguientes principios:

- Equidad: Toda la ciudadanía del municipio tendrá iguales derechos y obligaciones en su participación en el presupuesto, sin distinción de género, raza, religión, ideología política o condición económica.

- Solidaridad: mediante la que se propiciará el desarrollo de relaciones fraternales entre los vecinos y vecinas, tomando decisiones sobre la base de criterios claros de priorización: proyectos que resuelven necesidades de gran urgencia, que satisfacen la necesidad de un buen número de población, que contribuyen a equilibrar la mejora de la calidad de vida entre las comunidades y que están dentro de la competencia de la municipalidad.
- Corresponsabilidad: Los compromisos adquiridos son compartidos entre la municipalidad y la ciudadanía.

Sólo consta la realización de Presupuestos Participativos para el año 2013. No consta que se haya apoyado la elaboración de los PEP.

#### **24. Actividad4.- (R4). Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de los Planes de Ordenamiento y Desarrollo Territorial con enfoque de género.**

Con esta actividad, programada para ser realizada entre julio y octubre de 2012, se pretendía la contratación de servicios de consultoría para elaborar los Planes de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de ambos municipios que cumplan tres objetivos: Sostenibilidad Ambiental, Desarrollo Económico, Equidad Social.

El proceso de construcción de los PODT sería participativo de acuerdo con la metodología establecida en el marco del desarrollo de los instrumentos de interlocución previstos en la actividad A.4.2., y en él intervendrían miembros del Concejo Municipal, unidades técnicas de las Alcaldías y representantes de los Comités Zonales.

La actividad comenzó a ser ejecutada a partir de noviembre 2012 con la publicación de los TdR para la contratación de la consultoría que elaborará los Planes de Ordenamiento Territorial con enfoque de género. Tras la contratación, a partir del mes de enero 2013 se inicia el proceso de elaboración del plan en ambos municipios que utilizó una metodología de investigación y análisis territorial, con jornadas de análisis FODA; Jornadas de análisis de problemática ambiental y de servicios básicos en las que participaron ADESCO, ADECSILEMPA, el Observatorio Ciudadano Ambiental y CODECO; y talleres con grupos de mujeres. En la elaboración de los planes se tomaron en cuenta las directrices emanadas del Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (PNODT). Sus conclusiones y trabajo final fueron validados y difundidos en dos talleres, uno en cada municipio.

Además, como fruto de la consultoría y formando parte del PODT, se obtuvo una base cartográfica municipal de los temas y escenarios analizados en el diagnóstico, con mapas específicos de ambos Municipios, de acuerdo con los criterios de ordenamiento planteados en los objetivos de manejo y uso del territorio definido por los actores en el territorio.

A ello se añadió una Base de Datos Espacial instalada en cada una de las municipalidades por el FISDL (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local) en formato digital de GIS (Shape files de ArcGIS), integrada en la cartografía básica de cada uno de los Municipios. Todas estas herramientas se pusieron a disposición de la Unidades Ambientales de las Municipalidades de Berlín y Alegría.

## 25. Actividad5.- (R4). Brindar acompañamiento técnico para la revisión y difusión de políticas municipales de género con metodología participativa y su aplicación con contraloría social.

Esta actividad, programada entre noviembre de 2011 y marzo de 2012, tenía como fin la asistencia a del Programa a los Comités Intercomunales de Mujeres para que, a través de diversas acciones de cabildeo consistentes, principalmente, en reuniones con miembros de los Concejos Municipales y con representantes de los Comités Intercomunales generales, se demandara ante los gobiernos locales apoyen los mecanismos e instrumentos para la participación ciudadana de las mujeres. Con ello, se pretendía impulsar un proceso que culminara en una mayor representación de los intereses de las mujeres en los espacios públicos de toma de decisión.

La acción inicial de todo este proceso era la elaboración de un diagnóstico participativo sobre la condición y posición de las mujeres en sus comunidades con el que poder definir la agenda de las mujeres, la política municipal de género y el presupuesto municipal con enfoque de género.

Además del diagnóstico, para la elaboración de la política se realizarían las siguientes tareas:

- Tarea1: Priorización de las necesidades e intereses que se impulsarán ante la municipalidad. Fase descrita en el marco de la actividad A.2.3., cuyo resultado será el documento de propuesta política desde las mujeres para la incidencia en las políticas municipales.
- Tarea 2: Talleres de consulta con las mujeres y actores clave.
- Tarea 3: Integración del documento de política validado y aprobado por la municipalidad
- Tarea 4: Realización de jornadas de socialización del documento final.
- Tarea 5: Acciones de cabildeo ante las alcaldías de Berlín y Alegría

La implementación de las tareas anteriores se haría por medio de una consultoría especializada en políticas públicas con enfoque de género.

La ejecución de esta actividad comenzó en 2012 con la elaboración de las políticas de género en la que participaron AMUDEZNU, la Coordinadora del Rio San Simón y el apoyo técnico de Las Dignas. En los meses de junio a septiembre de 2012 se realizó el proceso de socialización en las comunidades de ambos Municipios.

Posteriormente, se efectuó la revisión y validación de los planes en las intercomunales de mujeres establecidas en ambos municipios, las cuales fueron presentadas y aprobadas por los Concejos Municipales de Berlín y Alegría.

### Cumplimiento de las actividades del proyecto

%<sup>1</sup>

#### Resultados 1, 2, 3 y 4

- <sup>1</sup>**Rojo:** (<50%) Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** (>50% y <75%) Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** (>75%) Nivel aceptable de cumplimiento.

<b>Cumplimiento de las actividades del proyecto</b>	<b>%<sup>1</sup></b>
<b>R1 A1.</b> Implementar un ciclo de capacitaciones sobre Desarrollo Organizativo Comunitario con enfoque de género, dirigido a líderes y miembros de estructuras de coordinación comunitarias.-	
<b>R1 A2.</b> Elaborar Planes de Desarrollo Comunitario.-	
<b>R1 A3.</b> Conformar Comités Zonales Intercomunitarios.-	
<b>R1 A4.</b> Elaborar a través de una metodología participativa una plataforma de incidencia de las comunidades en las políticas municipales.-	
<b>R1 A5.</b> Brindar acompañamiento técnico al observatorio ciudadano conformado en ambos municipios para el monitoreo de políticas y acciones sobre medio ambiente y recursos hídricos.-	
<b>R1 A6.</b> Realizar un foro y dos intercambios de experiencias sobre incidencia y participación ciudadana en políticas públicas.-	
<b>R1 A7.</b> Realizar actividades de difusión y sensibilización sobre fortalecimiento de la sociedad civil y actividades apoyadas por el programa en medios locales y nacionales.-	
<b>R2 A1.</b> Implementar un proceso de capacitación sobre Teoría de Género y Liderazgo con mujeres líderes de ambos municipios.-	
<b>R2 A2.</b> Conformar Comités intercomunales de Mujeres.-	
<b>R2 A3.</b> Becar a mujeres líderes de ambos municipios dentro del Diplomado de Género de la Universidad Nacional de El Salvador y Las Dignas.-	
<b>R2 A4.</b> Elaborar planes de acción de los comités de mujeres conformados y una plataforma política para la incidencia de las mujeres en las políticas municipales.-	
<b>R2 A5.</b> Brindar acompañamiento técnico en los procesos asociativos locales de mujeres y su incorporación a redes nacionales y regionales.-	
<b>R2 A6.</b> Realizar actividades de difusión y sensibilización sobre derechos públicos y privados de las mujeres.-	

<b>Cumplimiento de las actividades del proyecto</b>	<b>%<sup>1</sup></b>
<b>R2 A7.</b> Realizar foros e intercambios a nivel local y nacional sobre fortalecimiento del ejercicio efectivo de los derechos de ciudadanía de las mujeres.-	100
<b>R3 A1.</b> Implementar proceso formativo sobre democracia y gestión pública participativa, planificación y género a las autoridades y servidores municipales y miembros de los CDL.-	100
<b>R3 A2.</b> Realizar estudio de viabilidad técnica, económica y social de la gestión y prestación de servicios públicos municipales.-	100
<b>R3 A3.</b> Realizar un proceso de rediseño y equipamiento en planta de las municipalidades.-	100
<b>R3 A4.</b> Crear y fortalecer las unidades de género y Medio ambiente.-	100
<b>R3 A5.</b> Diseñar e implementar un plan integral de manejo y tratamiento de desechos sólidos.-	100
<b>R3 A6.</b> Construir una planta de tratamiento de desechos sólidos (compostera) en Alegría y realizar obras de adecuación ambiental y equipamiento de la planta de desechos sólidos (compostera) existente en Berlín.-	100
<b>R4 A1.</b> Implementar jornadas formativas sobre mecanismos de rendición de cuentas, contraloría social y ejercicio de incidencia local entre miembros organizaciones locales y CDLs.-	100
<b>R4 A2.</b> Brindar acompañamiento técnico para la elaboración y aplicación de políticas municipales para la transparencia en la gestión municipal y la participación ciudadana con enfoque de género.-	100
<b>R4 A3.</b> Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de Planes y Presupuestos Participativos de Gestión e Inversión Municipal con enfoque de género.-	100
<b>R4 A4.</b> Brindar acompañamiento técnico para la elaboración de los Planes de Ordenamiento y Desarrollo Territorial con enfoque de género.-	100
<b>R4 A5.</b> Brindar acompañamiento técnico para la revisión y difusión de políticas municipales de género con metodología participativa y su aplicación con contraloría social.-	100

### 2.1.3. Eficacia

Entendemos por eficacia la contribución de los resultados del Programa al logro del objetivo específico. El estudio de la eficacia en esta evaluación se basa en el análisis del grado de cumplimiento de los resultados programados, medidos éstos a partir de los indicadores propuestos en la formulación del Programa. Se analizan los resultados individualmente, y el análisis de los cuatro resultados en su conjunto nos dará la clave para la valoración del logro del objetivo específico.

Dependiendo del tipo de indicadores establecidos en la formulación del Programa, el análisis de la eficacia puede variar en el ejercicio evaluativo. Es por ello que se hace necesario valorar igualmente la calidad de los indicadores propuestos para contextualizar las conclusiones obtenidas.

En este sentido, los indicadores formulados, aun cuando no cumplen plenamente con el criterio *SMART*, pueden servir para desempeñar su cometido. Sin embargo, la no existencia de una línea de base claramente definida dificulta el ejercicio comparativo. Por todo ello, el análisis de los resultados en su globalidad se valora en esta evaluación no solamente a través de los indicadores establecidos, sino también en función de otros elementos tales como:

- el análisis del equipo de evaluación;
- la apreciación de las personas destinatarias y participantes en el Programa entrevistadas;
- las fuentes de verificación consultadas.

Presentamos al final del epígrafe una tabla en la que se refleja el grado de obtención de los indicadores.

**Resultado 1: Fortalecidas las estructuras organizativas comunitarias y de la sociedad civil para la participación en la definición de políticas públicas y el ejercicio efectivo de la contraloría sobre la gestión pública local en los municipios de Berlín y Alegría.**

- ✓ Consideramos que se lograron fortalecer las estructuras organizativas comunitarias y de la Sociedad Civil para la participación en la definición de políticas públicas y el ejercicio efectivo de la contraloría sobre la gestión pública local en los municipios de Berlín y Alegría.
- ✓ Esto es así porque desde las Intercomunales y ADESCO se ha logrado la promulgación de varias ordenanzas municipales, ejerciéndose también, desde estas instancias o desde el Observatorio Ciudadano, contraloría social sobre el cumplimiento del marco jurídico nacional y local, así como de la planificación municipal.
- ✓ Del análisis de sus 8 indicadores definidos, quitando los dos últimos que se pueden considerar más como actividades que como indicadores, se llega a las siguientes conclusiones:
  - ✧ R1.I.1. 150 Directivos de ADESCOS e Intercomunales participan en las capacitaciones impartidas y aplican los conocimientos para el desarrollo y actualización de sus instrumentos internos de planificación y desarrollo.

Se logró formar un total de 228 líderes y lideresas en ambos municipios, 116 fueron mujeres y 112 hombres. La mayoría de estas 228 personas están fungiendo como líderes y lideresas dentro de las estructuras directivas en las ADESCO, las Intercomunales, las organizaciones de mujeres, las Juntas de Agua, las organizaciones de jóvenes e, incluso, como concejales.

- ✧ R1.1.2. 30 ADESCOS participantes cuentan con plan de desarrollo comunitario en el segundo año de ejecución del programa.

Se logró que 34 ADESCO (18 de Berlín y 16 de Alegría) contaran con sus planes de desarrollo comunitario actualizados a finales de 2014. Sin embargo, el indicador no se cumplió en el segundo año (2011), sino hasta el tercero, en 2012.

- ✧ R1.1.3. 6 Comités Zonales Intercomunitarios, 3 en cada municipio, integrados por representantes de las 30 ADESCOS participantes, cuentan con planes de desarrollo en el segundo año de ejecución del programa.

Se lograron 6 Redes Intercomunitarias en Berlín y 4 en Alegría, que agrupan, en el caso de Berlín, a 32 ADESCO y en el caso de Alegría a 18 ADESCO. Las 10 Redes cuentan, cada una, con sus respectivos planes de desarrollo a cinco años, que finalizan en el 2017, así como sus respectivos planes de trabajo anuales. Sin embargo, el indicador no se cumplió en el segundo año (2011), sino hasta 2012.

- ✧ R1.1.4. Al menos un representante de cada uno de los 6 Comités Zonales Intercomunitarios de ambos municipios se integran en una estructura organizativa de coordinación y de incidencia comunitaria intermunicipal en el segundo año de ejecución del programa.

De las 17 personas que integran la junta directiva del Observatorio Ciudadano, como estructura organizativa de coordinación y de incidencia comunitaria intermunicipal, 6 son representantes de las intercomunales. Sin embargo, el indicador no se cumplió en el segundo año (2011), sino hasta 2012.

- ✧ R1.1.5. En el segundo año de ejecución, la red de organizaciones sociales locales conformada como observatorio ciudadano, cuenta con una propuesta política de incidencia y contraloría sobre las políticas municipales de medio ambiente y recursos hídricos.

El Observatorio Ciudadano cuenta con su Plan Estratégico 2012-2015, elaborado, no en el segundo año (2011), sino en 2012. Sin embargo, no puede considerarse el plan estratégico del Observatorio como la propuesta de incidencia y contraloría establecida en el indicador. Parece que faltó dar ese paso, aunque, obviamente, al contar con el plan estratégico se puede establecer el marco de acción política, por lo tanto, es un documento clave.

- ✧ R1.1.6. En el segundo año de ejecución del programa, las organizaciones comunitarias participantes cuentan con propuestas de incidencia en las políticas y planes de inversión de ambos municipios, con enfoque de género.

Las organizaciones intercomunales lograron armar sus plataformas de incidencia política en el segundo semestre de 2012, no en el segundo año (2011). Estas plataformas, que contemplan 4 grandes áreas temáticas: El Derecho Humano al Agua, Medio Ambiente, Divulgación y aplicación de las Ordenanzas de Participación Ciudadana y aplicación de las Políticas Municipales de Género, fueron presentadas de manera pública y entregadas a las autoridades municipales de ambos municipios, a partir del 2° trimestre del 2013.

**Resultado 2: Promovidas las condiciones para la participación ciudadana de las mujeres, conscientes de su posición y condición de género, en las estructuras organizativas comunitarias y espacios de participación ciudadana.**

- ✓ Consideramos que se logró no sólo promover sino establecer condiciones para la participación ciudadana consciente. Las mujeres participantes que concluyeron satisfactoriamente el proceso de formación en género y liderazgo, columna vertebral en la estrategia de este resultado, lograron modificar el análisis de la realidad y, por lo tanto, su modo actuar frente a ella, desde una conciencia de su posición y condición de género.
- ✓ Esto se constata con el accionar político impulsado por las diversas organizaciones de mujeres a nivel comunitario, municipal e intermunicipal, para lograr la aprobación de políticas y planes municipales a favor de sus derechos; así como la promoción de mujeres a cargos de elección popular.
- ✓ En el proceso de formación participaron mujeres de ambos municipios, sin embargo, se tienen resultados dispares. El proceso organizativo y de participación política de las mujeres avanzó más en el municipio de Berlín que en Alegría. En éste último la voluntad política del Alcalde, afectada por el surgimiento de tensiones y problemas éticos denunciados por Las Dignas, organización ejecutante de este componente del Programa, sumada a una situación similar con el jefe de la Unidad de Proyección Social de la misma alcaldía –antes coordinador del Programa- generó divisiones entre las mujeres, perjudicando la fluidez de su participación en los procesos.
- ✓ Se analizan 7 de los 9 indicadores definidos, quitando los dos últimos, que se pueden considerar más como actividades que como indicadores. De los restantes, varios de ellos son muy operativos y tienden a ser similares a las actividades ya analizadas en el capítulo anterior de “eficiencia”. A continuación se llega a las siguientes conclusiones:

- ✧ R2.I.1. 125 mujeres líderes comunitarias han participado en el proceso formativo sobre construcción social de género y liderazgo en el segundo año de ejecución del programa.

175 mujeres finalizaron el proceso de formación en teoría de género y liderazgo. Este indicador no se cumplió en el segundo año 2011 sino que hasta 2014.

Se pudo constatar que fue un proceso exhaustivo enriquecido con las experiencia acumulada que tienen Las Dignas en este ámbito y complementada por REDES con

su experiencia en el ámbito del Desarrollo Local; se estructuró en 3 módulos, cada uno de ellos con varias jornadas y con contenidos que van escalando desde lo básico de la teoría de género pasando por el conocimiento de la normativa a favor de los derechos de las mujeres y la participación política; dotando a las mujeres de herramientas para el accionar tanto personal como público o político.

- ✧ R2.1.2. Al menos 40 mujeres capacitadas en teoría de género y liderazgo, se han integrado en puestos de toma de decisión de organizaciones sociales de ambos municipios al finalizar el programa.

47 mujeres se encuentran integradas en puestos de toma de decisión de diferentes organizaciones sociales, en instancias comunitarias, municipales e intermunicipales como son: Intercomunales de las ADESCO; Comité Directivo de la Coordinadora del Agua de Berlín; Junta Directiva de ADECSILEMPA; Comité Coordinador del Observatorio Ciudadano de Berlín y Alegría; y CDMA – Comité de Desarrollo Municipal de Alegría.

La promoción de mujeres a cargos en espacios de toma de decisión, se mantuvo paralelo al proceso de formación, por lo tanto sus tiempos de cumplimiento están ligados al mismo.

- ✧ R2.1.3. Conformados al menos 5 Comités Intercomunales de Mujeres, como espacios propios de reflexión y empoderamiento como líderes conscientes de su posición y condición de género, en el segundo año de ejecución.

Se conformaron 6 comités intercomunales de acuerdo a la ubicación geográfica y afinidad de las comunidades: 1 Zona baja de Berlín; 2 Zona media alta de Berlín; 2 en el Municipio de Alegría.

Este indicador se fue logrando paulatinamente siempre en paralelo al proceso de formación. La conformación de este tipo de articulaciones entre grupos de mujeres, siempre tendrá un efecto positivo en su empoderamiento y accionar político. El solo hecho de compartir, intercambiar con otras mujeres y tomar conciencia que todas son afectadas por igual por el solo hecho de su posición y condición de género, ya genera un efecto positivo.

- ✧ R2.1.4. 50 mujeres participantes en el proceso, han iniciado un proceso asociativo y coordinado con las organizaciones locales de mujeres existentes en los 2 municipios en el tercer año de ejecución del programa.

63 Mujeres organizadas en AMUDEZNU se mantienen participando y en coordinación activa con instancias locales, nacionales y regionales de incidencia, como son: las Ventanas de Atención en las Municipalidades, que brindan atención a mujeres víctimas de violencia; las Asociaciones de Desarrollo Comunal-ADESCO; el Comité Departamental contra el Analfabetismo; el Consejo Directivo Escolar (CDE), para incidir en las Escuelas de padres y padres sobre educación sobre educación con equidad de género; y las Mesoamericanas en Resistencia por una

vida Digna, donde participan en la junta directiva, y en cuya organización se coordina formación económica feminista e incidencia a nivel nacional.

El logro de este indicador es paulatino, entre final de 2011 hasta la finalización del Programa, siempre ligado al proceso de formación como el mismo indicador lo establece.

- ❖ R2. I.5. 50 mujeres líderes y 2 asociaciones locales de mujeres participantes en el proceso se involucran en redes regionales en el tercer año de ejecución del programa.

En términos cuantitativos este indicador no se logró porque la meta estipulada no es coherente con la capacidad de las redes regionales para absorber la participación de 50 lideresas. Un total 7 mujeres participan activamente en redes regionales: 2 en Mesoamericanas en Resistencia por una vida Digna, ya incluidas en el indicador anterior, y 5 mujeres de la intercomunal de la zona baja de Berlín en la Red Rural de Mujeres, espacio organizativo cuyo propósito es la integración de mujeres rurales de diferentes comunidades para la defensa de sus derechos, a nivel nacional.

En la línea de tiempo su logro está ligado a los avances en el proceso de formación, como el mismo indicador lo establece.

- ❖ R2. I.6. 12 mujeres líderes comunitarias han participado en el Diplomado de Género de la Universidad de El Salvador y las Dignas a lo largo de la ejecución del programa.

Sólo fueron un total de 9 mujeres de los municipios de Berlín y Alegría las que participaron en el diplomado sobre “Genero y Desarrollo”. En la línea de tiempo se logró en 2012 tal como estaba planificado.

- ❖ R2. I.7. Los 5 comités de mujeres conformados cuentan con su respectivo plan de acción y una propuesta conjunta de incidencia en las políticas públicas de ambos municipios, en el segundo año de ejecución del programa.

Todas las Intercomunales de Mujeres cuentan con su plan de acción y, en conjunto, como AMUDEZNU, cuentan con una plataforma de incidencia en políticas públicas. Este indicador no se logró en 2011. En 2012 se realizaron los planes de acción y en 2013 la plataforma.

### **Resultado 3: Fortalecidas las capacidades técnicas y de gestión de autoridades y servidores públicos de las municipalidades de Berlín y Alegría.**

- ✓ Consideramos que el esfuerzo realizado por el Programa en actividades de capacitación y dotación de equipo a las Unidades de Género, Proyección Social, Medio Ambiente, Catastro, etc., en ambas municipalidades, ha tenido un resultado bastante dispar.

- ✓ En Berlín, las unidades de Género, Proyección Social, Medio Ambiente y Catastro sólo están compuestas por su respectivo jefe o jefa de la unidad, careciendo del personal necesario para poder desempeñar sus funciones, con normalidad. La capacitación y medios técnicos, como el Sistema de Información Geográfica (SIG), puestos al alcance de la Unidad de Catastro no han sido aprovechados, quizás porque esta Unidad no requiere de tales medios, al no tener las municipalidades de El Salvador un impuesto predial que incentive su uso. Además, el Centro Nacional de Registros es el que provee a la Unidad de Catastro las actualizaciones parcelarias, no siendo éstas competencia de las municipalidades. Sí en cambio, ha sido un acierto dotar de tales medios a la Unidad de Medio Ambiente ya que son usados para desempeñar mejor sus funciones y brindar mejor servicio.
- ✓ En Alegría, sucede lo mismo con los recursos y medios técnicos puestos al alcance de la Unidad de Catastro. No están siendo utilizados. Además, la Unidad de Género sólo está constituida por su jefa, careciendo del personal necesario para atender el municipio. También carece de asignaciones presupuestarias dependiendo, en este aspecto, de la Unidad de Proyección Social.
- ✓ Las composteras de ambas municipalidades funcionan de desigual manera.
  - Berlín: La infraestructura está finalizada y dotada con equipamiento pero la Alcaldía no tiene definido aún el modelo de gestión de la misma y no está funcionando a plena capacidad.
  - Alegría: La infraestructura está finalizada y dotada con equipamiento pero, aunque la Alcaldía tiene definido el modelo de gestión de la misma, existe un conflicto entre el líder de la comunidad en la que se asienta la compostera y el responsable de la Unidad de Medio Ambiente que está afectando a su buen funcionamiento.
- ✓ De los 8 indicadores de resultado definidos, se debe eliminar el segundo indicador relativo al estudio de viabilidad técnica, económica y social de la gestión interna y prestación de servicios públicos municipales dado que es un producto resultante de una actividad, sin duda, importante para lograr el resultado<sup>2</sup> pero que no es suficiente para indicarnos que se ha alcanzado dicho resultado, es decir, que se han fortalecido las capacidades técnicas y de gestión de las autoridades y servidores públicos de las municipalidades de Berlín y Alegría. Lo mismo sucede en el caso del indicador número 6 relativo al plan de manejo integral de desechos sólidos. Él es, realmente, un producto de sus respectivas actividades, sin duda, también necesario pero no suficiente para indicarnos que hemos alcanzado el resultado.
- ✓ Asimismo, también debe eliminarse el tercer indicador que reza: Ambas alcaldías cuentan con el equipamiento necesario para el desarrollo de su trabajo y han realizado un rediseño de sus espacios de trabajo, de manera que las actividades tienen un flujo ágil y adecuado, en el

---

<sup>2</sup> Un resultado suele ser obtenido por la conjunción de una serie de productos generados como output de sus respectivas actividades, pero el resultado es algo más que la simple suma de los productos o partes que lo originan. Esa parte de más o propiedad emergente es la que nos obliga a usar indicadores para saber si lo hemos logrado. Las actividades son muy fáciles de controlar: se hacen o no se hacen (o se hacen a medias). A través de los productos que generan (p.e.: en este caso, el documento con el estudio de viabilidad) se puede saber si la actividad se ha realizado y si su ejecución responde a los criterios de calidad que previamente se han establecido para dicha actividad y su producto.

primer año de ejecución. Este indicador no es SMART dado que nos remite, a su vez, a un resultado cualitativo, el de *generar actividades con un flujo ágil y adecuado*, que, en sí mismo, requiere de otro indicador para saber si hemos logrado, o no, hacer que las actividades fluyan ágil y adecuadamente dentro de las municipalidades. Obviamente, las actividades relativas a equipar y rediseñar espacios, que sí se hicieron, como lo ha podido comprobar el equipo consultor, se realizaron para lograr que la alcaldía funcione mejor. Por tanto, no basta con demostrar que se ha equipado y rediseñado, debemos demostrar (con un indicador o criterio de éxito) que la alcaldía funciona mejor (o que sus actividades tienen un flujo ágil y adecuado).

✓ Del análisis de los 4 restantes, tenemos:

✧ R3.I.1. Autoridades y funcionariado público de ambas municipalidades han fortalecido sus capacidades técnicas y aplican los conocimientos adquiridos en la elaboración de políticas e instrumentos de gestión pública y para la actualización de sus instrumentos internos de planificación, en el primer año de ejecución del programa.

Se procedió a capacitar a integrantes de los Concejos Municipales y funcionariado en la aplicación de conocimientos relacionados con la promoción, validación e institucionalización de espacios de participación, transparencia, enfoque de género y gestión de residuos sólidos urbanos teniendo como resultados: a) la creación y aplicación de la Ordenanza de Participación Ciudadana, b) la Creación y operativización de la Unidad Género con la elaboración de las Políticas Municipales de Equidad de Género y de sus respectivos planes de trabajo de 2013 y 2014, c) la construcción y aplicación del presupuesto de Inversión participativo, y d) la rendición de cuentas de parte de los funcionarios municipales. El indicador se obtuvo a partir de 2013, hasta la finalización del Programa, en 2014, y no en 2010.

✧ R3.I.4. Ambas alcaldías cuentan con una unidad de género en funcionamiento en el segundo año de ejecución del programa, con personal público municipal capacitado.

Se ha podido comprobar que ambas alcaldías cuentan con Unidad de Género, que las dos son operativas y funcionan, ya que se ha constatado sus trabajos de capacitación y acompañamiento a grupos de mujeres. Sin embargo, su operatividad actual es limitada porque sólo tienen como funcionarias a su Coordinadora y a ninguna otra funcionaria más, y, en el caso de la Alcaldía de Alegría, carece de la debida autonomía, al depender presupuestariamente, de la Unidad de Proyección Social. También es importante resaltar que a la responsable de la Unidad de Género de Alegría no se le permitió asistir al Diplomado de Género de la Universidad Nacional de El Salvador y Las Dignas.

✧ R3.I.5. Ambas alcaldías cuentan con una unidad de medio ambiente en funcionamiento en el segundo año de ejecución del programa, con personal público municipal capacitado.

Las dos municipalidades ya contaban antes del inicio del Programa con una unidad de Medio Ambiente. A los funcionarios de dicha Unidad se les impartieron varias

capacitaciones, la más importante relacionada con los Sistemas de Información Geográfica (GIS) aplicado al manejo de información territorial. Se ha podido comprobar el uso de estas nuevas capacidades en favor de una mejor gestión ambiental de los municipios aunque la Unidad Ambiental de Berlín sólo cuenta con un único funcionario, el Coordinador de la misma, para realizar las funciones asignadas, lo cual parece insuficiente.

- ✧ I.7.R3. En el segundo año de ejecución del programa, ambas alcaldías cuentan con sendas plantas de tratamiento de desechos sólidos (composteras) equipadas y en funcionamiento.

Se constata la construcción y rehabilitación de ambas composteras. También su equipamiento con camiones para recoger los desechos sólidos urbanos. Sin embargo, su funcionamiento no está del todo logrado. La de Berlín funciona, pero no lo hace a su capacidad, y la de Alegría sufre un conflicto entre el líder de la comunidad en la que se asienta y el responsable de la Unidad de Medio Ambiente que está afectando el correcto funcionamiento de sus instalaciones.

- ✧ R3.I.8. En el tercer año de ejecución del programa, se cuenta con una planificación conjunta de ambas municipalidades para la protección de la cuenca del Río San Simón.

Se constata la elaboración participativa de un plan conjunto entre ambas municipalidades para la protección de la cuenca del Río San Simón, el cual fue construido con la intervención activa de las unidades ambientales, el observatorio ciudadano, las intercomunales de ambos municipios y representantes de las juntas de agua. Este proceso participativo, sin duda, ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades en materia de regulación ambiental.

#### **Resultado 4: Diseñadas e institucionalizadas políticas e instrumentos de participación ciudadana con enfoque de género en los municipios de Berlín y Alegría.**

- ✓ Consideramos que se ha logrado diseñar e institucionalizar políticas e instrumentos de participación ciudadana con enfoque de género en los municipios de Berlín y Alegría.
- ✓ En tal sentido, el elemento esencial que sintetiza el logro de este resultado es la elaboración de las Políticas Municipales para la Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación Ciudadana, con enfoque de género, en ambos municipios, aprobadas por los respectivos Concejos Municipales. En el marco de dichas políticas se pueden remarcar los siguientes procesos habidos:
  - Tanto las municipalidades como las diez redes Intercomunales tienen interiorizado la realización de procesos participativos de rendición de cuentas a sus respectivas comunidades y ya los han llevado a cabo. Sería conveniente observar si continúan con esta misma línea.

- Se realizaron sendos procesos por parte de las dos municipalidades de elaboración de los presupuestos participativos 2013 – 2014 en los que participaron representantes de las intercomunales.
- Existen, tanto en Alegría (CDMA) como en Berlín (CDLB), Comités de Desarrollo Local. Ambos cuentan con su Plan Estratégico elaborado de forma participativa. El de Alegría está, en estos momentos, siendo actualizado, también participativamente. El CDL de Berlín no está operativo en el momento de realizar la presente evaluación a causa de que el cambio de partido político en las elecciones del 2012 afectó la relación y coordinación de esta estructura participativa con la Alcaldía, al identificar la nueva administración política a sus integrantes con el partido que estaba anteriormente.
- ✓ Se ha podido comprobar que ambas municipalidades cuentan con Políticas Municipales de Equidad de Género elaboradas con participación de las mujeres y aprobadas por sus respectivos Concejos Municipales. Los grupos comunales de mujeres, con AMUDEZNU y Las Dignas inciden sobre la municipalidad para el cumplimiento de dichas políticas.
- ✓ Las dos municipalidades cuentan, asimismo, con Planes de Ordenamiento Territorial con enfoque de género, elaborados participativamente.
- ✓ De los 7 indicadores de resultado definidos, se debe eliminar el último indicador relativo a los Planes de Ordenamiento Territorial con enfoque de género dado que es un producto de una actividad y no un indicador de eficacia, aunque dicha actividad, hecha bajo una contratación de consultoría, haya realizado talleres específicos para conocer, de forma diferenciada, las necesidades y prioridades que mujeres y hombres tienen en relación con el territorio.
- ✓ Del análisis de los 6 restantes, tenemos:
  - ✧ R4.I.1. Seis Comités Zonales Intercomunitarios conformados, han realizado un proceso de rendición de cuentas a sus propias asambleas de asociados y han planteado observaciones a un informe de la rendición de cuentas realizado por ambas municipalidades.
 

Se constituyeron, con apoyo del Programa, Diez Comités o Redes de Intercomunales, 6 en el municipio de Berlín y 4 en el de Alegría, que efectuaron sus procesos de rendición de cuentas a sus comunidades respectivas.

Asimismo, las municipalidades de Alegría y de Berlín realizaron actos de rendición de cuentas a la población, en los cuales los líderes y lideresas comunitarios presentaron sus inquietudes y observaciones.
  - ✧ R4.I.2. Los Comités de Desarrollo Local de ambos municipios cuentan con planes estratégicos actualizados y en aplicación en el tercer año de ejecución del programa, que incorporan la propuesta de incidencia y planes de desarrollo de los 6 Comités Intercomunitarios conformados.
 

Los Comités de Desarrollo Local (CDL) de ambos municipios cuentan con sus respectivos Planes Estratégicos a cinco años, elaborados participativamente en

2012, a partir de los insumos generados por los planes de desarrollo de los comités intercomunales.

- ❖ R4.I.3. Elaboradas de forma participativa Políticas Municipales para la Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación ciudadana con Enfoque de Género y aprobadas por los Concejos Municipales en el tercer año de ejecución el programa.

Ambos municipios elaboraron en 2014, de forma participativa con representantes de las organizaciones comunitarias y consejos municipales, las Políticas municipales para la transparencia en la gestión municipal y la participación ciudadana con enfoque de género. Ambas políticas fueron aprobadas por los Concejos Municipales y entraron en aplicación a partir del segundo semestre de 2014 (no en 2012, como estaba planificado).

- ❖ R4.I.4. En el tercer año de ejecución del programa, las estructuras de coordinación conformadas participan en la elaboración de los Presupuestos Participativos anuales con enfoque de género.

Ambas municipalidades realizaron el proceso de elaboración de los presupuestos participativos 2013 – 2014 con participación de representantes de las intercomunales. Se confirma que, aunque mejorable, tienen enfoque de género recogiendo de forma diferenciada los intereses de hombres y de mujeres.

- ❖ R4.I.5. En el tercer año de ejecución del programa, ambas municipalidades cuentan con políticas municipales de género elaboradas y difundidas.

Ambas municipalidades de Berlín y Alegría cuentan con Políticas Municipales de Equidad de Género elaboradas en el segundo semestre de 2012 con la participación de las mujeres y el apoyo de AMUDEZMU y de Las Dignas. Tras su aprobación respectiva por ambos Concejos Municipales, se realizaron los procesos de difusión de las mismas a nivel comunitario.

- ❖ R4.I.6. En el tercer año de ejecución del programa ambas municipalidades han diseñado un mecanismo público de rendición de cuentas y han realizado al menos un evento público de rendición de cuentas.

Cada una de las dos municipalidades cuenta con su propio procedimiento de rendición de cuentas. Con el auspicio del Programa, las dos municipalidades realizaron dos eventos en 2013 y 2014. A efectos de sostenibilidad, sería interesante conocer si se realizan nuevos eventos de rendición de cuentas en 2015.

### Grado de cumplimiento de los indicadores por Resultados

%<sup>3</sup>

<sup>3</sup>**Rojo:** (<50%) Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** (>50% y <75%) Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** (>75%) Nivel aceptable de cumplimiento.  
**Blanco:** Sin posible valoración.

<b>Grado de cumplimiento de los indicadores por Resultados</b>		<b>%<sup>3</sup></b>
<b>Resultado 1</b>		
<b>R1 I.1.</b>	150 directivos/as de Asociaciones de Desarrollo Comunal e Intercomunal participan en las capacitaciones impartidas y aplican los conocimientos para el desarrollo y actualización de sus instrumentos internos de planificación, control y registro en el primer año de ejecución del programa.	
<b>R1 I.2.</b>	30 ADESCOS participantes cuentan con plan de desarrollo comunitario en el segundo año de ejecución del programa.	
<b>R1 I.3.</b>	6 Comités Zonales Intercomunitarios, 3 en cada municipio, integrados por representantes de las 30 ADESCOS participantes, cuentan con planes de desarrollo en el segundo año de ejecución del programa.	
<b>R1 I.4.</b>	Al menos un representante de cada uno de los 6 Comités Zonales Intercomunitarios de ambos municipios se integra en una estructura organizativa de coordinación y de incidencia comunitaria intermunicipal en el segundo año de ejecución del programa.	
<b>R1 I.5.</b>	En el segundo año de ejecución, la red de organizaciones sociales locales conformada como observatorio ciudadano, cuenta con una propuesta política de incidencia y contraloría sobre las políticas municipales de medio ambiente y recursos hídricos.	
<b>R1 I.6.</b>	En el segundo año de ejecución del programa, las organizaciones comunitarias participantes cuentan con propuestas de incidencia en las políticas y planes de inversión de ambos municipios, con enfoque de género.	
<b>R1 I.7.</b>	Al menos 3 representantes de cada una de las 30 organizaciones comunitarias conocen y participan en dos intercambios de experiencias y en un foro nacional y regional en relación al Derecho a la Participación Ciudadana.	
<b>R1 I.8.</b>	Desarrolladas al menos 2 campañas de difusión y sensibilización sobre el fortalecimiento de la sociedad civil y el Derecho a la Participación Ciudadana en cada año de ejecución del programa.	
<b>Resultado 2</b>		
<b>R2 I.1.</b>	125 mujeres líderes comunitarias han participado en el proceso formativo sobre construcción social de género y liderazgo en el segundo año de ejecución del programa.	
<b>R2 I.2.</b>	Al menos 40 mujeres capacitadas en teoría de género y liderazgo, se han integrado en puestos de toma de decisión de organizaciones sociales de ambos municipios al finalizar el programa.	
<b>R2 I.3.</b>	Conformados al menos 5 Comités Intercomunales de Mujeres, como espacios propios de reflexión y empoderamiento como líderes conscientes de su posición y condición de género, en el segundo año de ejecución.	
<b>R2 I.4.</b>	50 mujeres participantes en el proceso, han iniciado un proceso asociativo y coordinado con las organizaciones locales de mujeres existentes en los 2 municipios en el tercer año de ejecución del programa.	
<b>R2 I.5.</b>	50 mujeres líderes y 2 asociaciones locales de mujeres participantes en el proceso se involucran en redes regionales en el tercer año de ejecución del programa.	

<b>Grado de cumplimiento de los indicadores por Resultados</b>		<b>%<sup>3</sup></b>
<b>R2 I.6.</b>	12 mujeres líderes comunitarias han participado en el Diplomado de Género de la Universidad de El Salvador y las Dignas a lo largo de la ejecución del programa.	
<b>R2 I.7.</b>	Los 5 comités de mujeres conformados cuentan con su respectivo plan de acción y una propuesta conjunta de incidencia en las políticas públicas de ambos municipios, en el segundo año de ejecución del programa.	
<b>R2 I.8.</b>	Desarrolladas al menos 2 campañas de difusión y sensibilización sobre derechos públicos y privados de las mujeres en cada año de ejecución del programa	
<b>R2 I.9.</b>	Al menos una representante de cada una de las organizaciones de mujeres conformadas, conocen y participan en al menos dos intercambios de experiencias y en un foro nacional y regional en relación a los Derechos de las Mujeres.	
<b>Resultado 3</b>		
<b>R3 I.1.</b>	Autoridades y servidores públicos de ambas municipalidades han fortalecido sus capacidades técnicas y aplican los conocimientos adquiridos en la elaboración de políticas e instrumentos de gestión pública y para la actualización de sus instrumentos internos de planificación, en el primer año de ejecución del programa.	
<b>R3 I.2.</b>	Ambas alcaldías cuentan con un estudio de viabilidad técnica, económica y social de la gestión interna y prestación de servicios públicos municipales en el segundo año de ejecución del programa.	
<b>R3 I.3.</b>	Ambas alcaldías cuentan con el equipamiento necesario para el desarrollo de su trabajo y han realizado un rediseño de sus espacios de trabajo, de manera que las actividades tienen un flujo ágil y adecuado, en el primer año de ejecución.	
<b>R3 I.4.</b>	Ambas alcaldías cuentan con una unidad de género en funcionamiento en el segundo año de ejecución del programa, con personal público municipal capacitado.	
<b>R3 I.5.</b>	Ambas alcaldías cuentan con una unidad de medio ambiente en funcionamiento en el segundo año de ejecución del programa, con personal público municipal capacitado.	
<b>R3 I.6.</b>	Ambas alcaldías cuentan con un plan de manejo integral de desechos sólidos en el segundo año de ejecución.	
<b>R3 I.7.</b>	En el segundo año de ejecución del programa, ambas alcaldías cuentan con sendas plantas de tratamiento de desechos sólidos (composteras) equipadas y en funcionamiento.	
<b>R3 I.8.</b>	En el tercer año de ejecución del programa, se cuenta con una planificación conjunta de ambas municipalidades para la protección de la cuenca del Río San Simón.	
<b>Resultado 4</b>		
<b>R4 I.1.</b>	Seis Comités Zonales Intercomunitarios conformados, han realizado un proceso de rendición de cuentas a sus propias asambleas de asociados y han	

<b>Grado de cumplimiento de los indicadores por Resultados</b>		<b>%<sup>3</sup></b>
	planteado observaciones a un informe de la rendición de cuentas realizado por ambas municipalidades.	
<b>R4 I.2.</b>	Los Comités de Desarrollo Local de ambos municipios cuentan con planes estratégicos actualizados y en aplicación en el tercer año de ejecución del programa, que incorporan la propuesta de incidencia y planes de desarrollo de los 6 Comités Intercomunitarios conformados.	
<b>R4 I.3.</b>	Elaboradas de forma participativa Políticas Municipales para la Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación ciudadana con Enfoque de Género y aprobadas por los Concejos Municipales en el tercer año de ejecución el programa.	
<b>R4 I.4.</b>	En el tercer año de ejecución del programa, las estructuras de coordinación conformadas participan en la elaboración de los Presupuestos Participativos anuales con enfoque de género.	
<b>R4 I.5.</b>	En el tercer año de ejecución del programa, ambas municipalidades cuentan con políticas municipales de género elaboradas y difundidas.	
<b>R4 I.6.</b>	En el tercer año de ejecución del programa ambas municipalidades han diseñado un mecanismo público de rendición de cuentas y han realizado al menos un evento público de rendición de cuentas.	
<b>R4 I.7.</b>	En el tercer año de ejecución del programa ambas municipalidades cuentan con Planes de Ordenamiento Territorial con enfoque de género, elaborados de forma participativa.	

Por último, en este apartado de eficacia, analizamos cómo los resultados han contribuido a la consecución del Objetivo específico: *“Conformar y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y concertación local desde un enfoque de género y a través de la mejora de las capacidades técnicas y organizativas de los agentes locales en los municipios salvadoreños de Berlín y Alegría”*. En este sentido, valoramos que los resultados planteados sí conllevan a la consecución del objetivo específico propuesto.

#### 2.1.4. Impacto.

El impacto del Programa, siguiendo la Teoría del Ciclo de Proyectos, se mide analizando su contribución al logro del objetivo específico planificado. Para tal análisis resulta importante contar con una serie de indicadores y de fuentes de verificación precisas que lo guíen. El Programa se planteó un objetivo específico, con cinco indicadores para analizar su impacto. En la tabla que sigue a continuación, valoramos el cumplimiento de estos indicadores:

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Indicadores de los Objetivos Específicos</b>	<b>%<sup>4</sup></b>
----------------------------	---	----------------------

<sup>4</sup>**Rojo:** (<50%) Nivel insatisfactorio de cumplimiento  
**Amarillo:** (>50% y <75%) Nivel intermedio de cumplimiento  
**Verde:** (>75%) Nivel aceptable de cumplimiento.  
**Blanco:** Sin posible valoración.

<p><b><i>“Conformar y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y concertación local desde un enfoque de género y a través de la mejora de las capacidades técnicas y organizativas de los agentes locales en los municipios salvadoreños de Berlín y Alegría”.</i></b></p>	<p><b>OE.I.1.-</b> Treinta ADESCOS participantes y organizaciones de coordinación intercomunales, cuentan con plan de desarrollo y con una propuesta de incidencia en políticas públicas municipales.-</p>	
	<p><b>OE.I.2.-</b> 125 mujeres capacitadas en teoría de género y liderazgo, integradas en 5 comités de mujeres intercomunitarios, cuentan con un plan de acción y de incidencia política.</p>	
	<p><b>OE.I.3.-</b> Al final del proyecto, ambas alcaldías cuentan con políticas y unidades municipales de género, con personal público capacitado y con documentos de planificación operativa.</p>	
	<p><b>OE.I.4.-</b> Al final del proyecto, ambas alcaldías cuentan con planes municipales de manejo integral de desechos sólidos y unidades ambientales con personal público capacitado y, con documentos de planificación operativa.</p>	
	<p><b>OE.I.5.-</b> Autoridades y servidores públicos aplican los conocimientos técnicos y administrativos adquiridos en la elaboración de políticas municipales de Transparencia en la Gestión Municipal y de Participación Ciudadana con enfoque de género.</p>	

Los indicadores del objetivo específico pueden servir para medir los impactos del Programa. El Programa, según se ha podido ver con el trabajo de campo de la presente evaluación, ha tenido logros importantes y con sus cinco indicadores formulados se pueden refrendar tales logros.

El **primer indicador del Objetivo Específico** se centra en la existencia de planes de desarrollo comunitarios y de propuestas de incidencia en políticas públicas municipales en los ADESCO como evidencia de que estos entes de los municipios salvadoreños de Berlín y Alegría se han fortalecido tanto en sus capacidades técnicas y organizativas, como en sus mecanismos de participación ciudadana y concertación local, desde un enfoque de género.

Dado que existen tales instrumentos, que, aunque mejorables, poseen un enfoque de género, y que fueron hechos participativamente por los miembros, hombres y mujeres, de las ADESCO, se puede considerar como cumplido tal indicador.

El **segundo indicador del Objetivo Específico** establece la cifra de 125 mujeres capacitadas en teoría de género y liderazgo, las cuales se encuentran integradas en 5 comités de mujeres intercomunitarios que cuentan con un plan de acción y de incidencia política.

Se han contabilizado 175 mujeres que finalizaron el proceso de formación en teoría de género y liderazgo. Estas mujeres están integradas en 5 intercomunales de mujeres que cuentan con sus respectivos planes de acción y plataforma de incidencia.

El **tercer indicador del Objetivo Específico** Al final del proyecto, ambas alcaldías cuentan políticas y unidades municipales de género, con personal público capacitado y con documentos de planificación operativa.

Cada una de las dos municipalidades cuenta con su respectiva Unidad de Género, con oficina propia asignada, bien equipada y un plan operativo para su funcionamiento. Ambas Unidades de Género están constituidas por una única persona, con formación específica en género, número total insuficiente para las funciones encomendadas. Las dos alcaldías poseen Política Municipal de Género aprobadas por el Consejo Municipal.

Sólo la Alcaldía de Berlín posee presupuesto propio asignado que está dirigido al desarrollo del trabajo organizativo de las mujeres y otras acciones encaminadas a fortalecer o visibilizar la problemática de las mujeres, principalmente, en la zona rural de los municipios. La Alcaldía de Alegría carece de tal autonomía presupuestaria, dependiendo del presupuesto de la Unidad de Proyección Social de la que también dependió, funcionalmente, hasta hace tan sólo un año.

El **cuarto indicador** del Objetivo Específico Al final del proyecto, ambas alcaldías cuentan con planes municipales de manejo integral de desechos sólidos y unidades ambientales con personal público capacitado y, con documentos de planificación operativa.

Las alcaldías de Berlín y Alegría tienen planes de manejo integral de desechos sólidos y cuentan con personal que ha sido capacitado en legislación nacional de protección del medio ambiente, gestión de riesgos, manejo de Sistemas de Información Geográfica y tratamiento de desechos sólidos aunque la Unidad de Medio Ambiente de la Alcaldía de Berlín sólo cuenta con un único funcionario, a todas luces, insuficiente. Aun así, uno de los elementos principales del Plan de manejo integral de desechos sólidos es la puesta en funcionamiento de las composteras municipales y la separación de residuos sólidos, circunstancia, esta última, que aún no se ha dado en los dos municipios. Por otro lado, las dos unidades de medio de ambiente cuentan con presupuesto propio y sus respectivos planes de trabajo anuales.

El **quinto indicador** del Objetivo Específico Autoridades y servidores públicos aplican los conocimientos técnicos y administrativos adquiridos en la elaboración de políticas municipales de Transparencia en la Gestión Municipal y de Participación Ciudadana con enfoque de género.

Las municipalidades de Berlín y Alegría realizaron 2 ejercicios de rendición de cuentas ante la población de sus municipios, donde informaron sobre la inversión realizada para el desarrollo de sus comunidades. En este proceso hubo participación de los diversos sectores organizados en cada municipio, quienes ejercieron control sobre planes de inversión participativos y los informes proporcionados por las municipalidades.

En general, el impacto del Programa es bueno, es decir, el logro del objetivo específico se ha alcanzado en gran medida aunque nos damos una mejor idea si vemos el comportamiento de los distintos elementos que lo componen:

### **1) Impacto de la Actividad formativa**

El Programa ha desarrollado una intensa labor formativa para fortalecer e incrementar capacidades, que ha alcanzado a todas las personas beneficiarias del mismo: líderes y lideresas de (o para) las ADESCO, líderes y lideresas Intercomunales, mujeres de los grupos de mujeres e intercomunales de mujeres, personal funcionario y autoridades municipales. Esta labor, sin duda, ha dado sus frutos, sobre todo, en el ámbito comunitario y en el de las mujeres donde, en los grupos focales realizados y en reuniones mantenidas se ha podido apreciar gran empoderamiento y conocimiento del marco en que se mueven.

Se logró incrementar el número de mujeres que actúan en el territorio con conciencia de su condición y posición de género, se ha cualificado el capital social de los municipios cuando estas mujeres tienen nuevas capacidades, habilidades y herramientas para su accionar político en favor de los derechos de las mujeres. Estas capacidades quedan instaladas en ellas y sus organizaciones e impactan en la dinámica socio política de sus municipios, a través de su liderazgo, propuestas de políticas públicas, ejercicio de la contraloría social, participación en cargos de elección y, en general, en los entornos donde están presentes y activas.

No ha sido tan importante en el ámbito de las autoridades y personal funcionario de las municipalidades, sobre todo, para las no directamente implicadas en el Programa (Catastro, Cuentas Corrientes, Tesorería o Registros del Estado familiar). La Unidad de Género de Alegría no participó en el Diplomado de Género de la Universidad de El Salvador y las Dignas. Las unidades municipales que más han sabido aprovechar las capacitaciones impartidas han sido las Unidades de Medio Ambiente de ambas alcaldías y la Unidad de Género de Berlín.

## **2) Impacto de los Comités Zonales Intercomunitarios**

La constitución de las 10 redes intercomunales de Berlín y Alegría ha sido, sin duda alguna, el mayor logro del Programa, por el empoderamiento de sus líderes y lideresas y por el gran activismo que, al día de hoy, aún mantienen.

Su intervención en varios procesos relacionados con la planificación municipal, por ejemplo, en el marco del CDMA, con los presupuestos participativos y la auditoría ciudadana, o con la plataforma de incidencia y el Observatorio Ciudadano, han sido y son fundamentales para los logros obtenidos y también para su sostenibilidad.

## **3) Impacto de la Plataforma de incidencia**

La Plataforma de incidencia es un instrumento de prioridades creado en ambos municipios por las intercomunales para tratar de influir o presionar a entidades en el territorio. Los temas priorizados y presentados, de manera pública, a las autoridades municipales de ambos municipios fueron los siguientes:

- c) Derecho Humano al Agua: Mayor inversión pública en proyectos de agua potable para las comunidades de ambos municipios.
- d) Aplicación de las Ordenanzas de Participación Ciudadana y de Medio Ambiente ante situaciones que vulneren los derechos a los que ambas ordenanzas hacen referencia.
- e) Acciones contra la Deforestación.
- f) Exigencia de viviendas dignas.

- g) Mayor participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones.
- h) Más acceso a la educación.
- i) Más inversión en proyectos de energía eléctrica.
- j) Prácticas empresariales que no afecten la salud de los habitantes y el medio ambiente.
- k) Apoyo a grupos de emprendedores y acompañamiento a iniciativas de emprendedurismo.

En el marco de esta plataforma se ha logrado incidir en ordenanzas municipales y su cumplimiento (de participación ciudadana o de gestión ambiental), y tomado medidas de presión pública, con éxito, en temas de deforestación, de actividades de la empresa LaGeo o de mal uso de recursos hídricos. La única observación que se puede hacer a esta plataforma de las intercomunales es su superposición con la plataforma del Observatorio Ciudadano al que dichas intercomunales pertenecen.

#### **4) Impacto del Observatorio Ciudadano.**

El Observatorio Ciudadano, como ya se ha indicado, es un ente de tercer nivel conformado por una serie de organizaciones presentes en los dos municipios, como las Juntas de Agua, la Coordinadora del Agua (CODECO, AMUDEZNU, etc.), las Intercomunales, ADECSILEMPA y los Comités de Agua. Dicho ente se ha configurado como un espacio estratégico para la lucha y la Incidencia a nivel territorial en temas ambientales. Para ello las organizaciones que lo integran han construido una plataforma de incidencia política, a la vez que establecido articulaciones con espacios nacionales, como el Foro del Agua.

Fruto de su consolidación y accionar son los éxitos obtenidos en acciones concertadas con las comunidades contra la deforestación (Casos Lempita y Cimarrón), contra la contaminación empresarial en la zona baja de Berlín o contra la perforación de pozos para la explotación de energía térmica por parte de LaGeo, también su participación en la marcha nacional por la Ley General de Aguas. Gracias a su activismo y determinación, el Observatorio se ha convertido en el referente ambiental, no gubernamental, del territorio

#### **5) Impacto de los Comités Intercomunitarios de Mujeres**

La organización de las mujeres ha sido no sólo un componente específico para el Programa sino una prioridad en su desarrollo, de ahí que se hayan consolidado grupos de mujeres a nivel comunitario en ambos municipios. Sin embargo, lo intercomunitario no se percibió como relevante para las mujeres organizadas, quienes tanto como grupos y a nivel individual integran y tienen una fuerte identidad con AMUDEZNU, organización intermunicipal que abarca territorialmente 3 municipios, entre ellos Alegría y Berlín, con mayor presencia y fuerza en este último.

Con el respaldo de AMUDEZNU, las mujeres organizadas en ambos municipios han desarrollado procesos de incidencia antes sus municipalidades, se destaca la creación de las unidades municipales de género, las políticas de género, los planes de prevención de violencia contra las mujeres, asignaciones presupuestarias, etc., y en general la incidencia para lograr que avance la aplicación de la normativa nacional a favor de las mujeres. En este accionar, ha sido clave el proceso de reflexión y priorización que generaron los procesos de elaboración de los planes de

acción y plataformas de incidencia, tanto a nivel de grupos, intercomunales y del mismo AMUDEZNU, que contribuyen a que sea más efectivo.

Sin duda alguna, el Programa generó un impacto importante en el nivel organizativo de las mujeres. Sus organizaciones ahora la integran lideresas con conocimientos, habilidades y herramientas que les posibilitan un accionar político más asertivo en la lucha por sus derechos con conciencia de su posición y condición de género, lo que implica un cambio cualitativo y estratégico en la lucha de estas mujeres.

## **6) Impacto de la creación de las Unidades de Género Municipales**

Aplicar el enfoque de género en la gestión municipal requiere la combinación creativa de dos ámbitos de conocimiento y actuación. El conocimiento y manejo de herramientas conceptuales y prácticas que fomenten la superación de desigualdades entre mujeres y hombres por razones de género, y el conocimiento y manejo de las competencias municipales.

Sin duda, el Programa ha generado impactos en este ámbito al capacitar a personal funcionario de diversas áreas municipales, en especial a las que están a cargo de las unidades de género, y en promover/apoyar procesos para incidir en las decisiones de las autoridades municipales que posibiliten concretar avances para instalar la infraestructura institucional necesaria: unidades de género, personal, presupuestos, políticas, etc.

Sin embargo, la construcción de institucionalidad interna para la equidad de género en las municipalidades es una responsabilidad de toda la municipalidad y no sólo de la Unidad Municipal de la Mujer o Unidad de Género. En este punto, todavía se está iniciando, aunque la municipalidad de Berlín aparece con más avances por la autonomía y presupuesto asignado a la unidad de género. Esta situación actual es la que limita por ahora valorar mayores impactos.

Para las mujeres el solo hecho de existir genera un impacto, perciben esta estructura como un lugar o instancia específica para ellas, donde serán escuchadas, atendidas y comprendidas sus demandas específicas, esto es un cambio cualitativo en referencia a su no existencia.

## **7) Impacto de las políticas municipales de género**

En la línea de tiempo del Programa las políticas de ambos municipios fueron aprobadas en el 1er cuatrimestre del año 2012, hace 3 años. Sin embargo, su aprobación no significó el inicio inmediato del montaje de la infraestructura institucional para su aplicación. El proceso de elección sucedido en el mismo período de su aprobación lo retrasó.

Es muy prematuro dadas estas circunstancias y el tiempo transcurrido aventurar a plantear impactos producto de la aplicación de estas políticas. Lo que sí es indiscutible que su existencia dota de un marco normativo local que facilita, da cuerpo y dota de argumentación a las demandas de las mujeres ante sus autoridades municipales. Además, proporciona un marco de actuación y metas a las unidades de género y en general a todo el personal funcionario; así como un marco político de compromisos a las autoridades.

En el trabajo de campo de la evaluación así como en la documentación revisada, todavía no se logra detectar y no se identifican impactos concretos de su aplicación; la acción de contraloría social sobre la aplicación y cumplimiento de lo establecido en estos instrumentos ha sido incipiente.

#### **8) Impacto de estudio de viabilidad técnica, económica y social de la gestión y prestación de servicios públicos municipales**

El estudio de viabilidad técnica, económica y social de la gestión y prestación de servicios públicos municipales se realizó mediante la contratación de una consultoría que utilizó una metodología de encuesta y participación de personal funcionario y político de las alcaldías, cuyas conclusiones pueden verse en la descripción de la actividad correspondiente.

A pesar que sus conclusiones resultan interesantes para mejorar la calidad de los servicios municipales no se ha podido determinar su cumplimiento y, por tanto, el impacto sobre dichos servicios ni sobre los ingresos municipales.

#### **9) Impacto del plan de manejo integral de desechos sólidos y de las plantas de tratamiento de desechos sólidos (composteras)**

Los planes de manejo integral de desechos sólidos en ambos municipios, de Berlín y Alegría, se efectuaron mediante la contratación de una consultoría que utilizó una metodología de participación y consulta territorial, cuyas conclusiones y trabajo final fue conocido y validado por parte de los consejos municipales, unidades ambientales, MIBERLIN, dueños de restaurantes y centros escolares. Además, se hizo un Plan Piloto de Manejo de Desechos Sólidos y Compostaje en el municipio de Alegría.

Paralelamente, y fuera del marco de dichos Planes de Manejo, que se hicieron más tarde, se procedió a la construcción de la compostera en Alegría y a la rehabilitación de la ya existente en Berlín.

Sin embargo, ambos temas estrechamente relacionados no han tenido mucho recorrido. Actualmente ninguna de las dos alcaldías ha podido introducir la separación de residuos sólidos entre su ciudadanía y las plantas de tratamiento de desechos sólidos (composteras), aunque funcionan, lo están haciendo por muy por debajo de sus posibilidades.

#### **10) Impacto del Plan conjunto para la protección de la cuenca del Río San Simón**

A pesar de haberse realizado una caracterización de las principales problemáticas que enfrenta la Subcuenca del Río San Simón y de haberse formulado un plan conjunto, entre las dos municipalidades, para la protección de esa subcuenca, no se ha podido comprobar efecto alguno del Plan ni que dicho Plan esté efectivamente en funcionamiento.

#### **11) Impacto de las Políticas Municipales para la Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación ciudadana con Enfoque de Género**

Si parece, en cambio, que las Políticas Municipales para la Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación ciudadana con Enfoque de Género han tenido efectos positivos tanto para la capacidad de la Administración Pública Local de rendir cuentas, elaborar presupuestos participativos anuales o efectuar una planificación municipal participativa, como en las organizaciones comunales y de mujeres a la hora de participar en los procesos de forma informada y crítica. Además, dado el nivel de empoderamiento y compromiso de los liderazgos existente en dichas organizaciones, hay una seguridad razonable en la sostenibilidad de estos procesos participativos.

Se podría afirmar que hay un proceso de cambio en desarrollo hacia una cultura organizacional municipal con respecto a la transparencia y la participación ciudadana.

## **12) Impacto de los Planes de Ordenamiento Territorial con enfoque de género**

Los planes de ordenamiento y desarrollo territorial -PODT- con enfoque de género, de gestión de riesgo y de economía social para los municipios de Berlín y de Alegría se efectuaron mediante la contratación de una consultoría que utilizó una metodología de investigación y análisis territorial, con jornadas de análisis FODA; Jornadas de análisis de problemática ambiental y de servicios básicos en las que participaron ADESCO, ADECSILEMPA, el Observatorio Ciudadano Ambiental y CODECO; y talleres con grupos de mujeres. En la elaboración de los planes se tomaron en cuenta las directrices emanadas del Plan Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (PNODT). Sus conclusiones y trabajo final fueron validados y difundidos en dos talleres, uno en cada municipio.

El impacto de este instrumento sobre el desarrollo territorial de ambos municipios está aún por ver dado que debe madurar en el tiempo su proceso de implementación.

### **2.1.5. Sostenibilidad**

Entendemos por *sostenibilidad*, en el marco de esta evaluación, como *la valoración de en qué medida los efectos positivos obtenidos por las acciones financiadas por el Programa, continuarán después de su finalización, en términos financieros, organizativos, técnicos y humanos.*

La sostenibilidad del Programa depende en gran parte de acciones temporalmente ajenas a él; es decir, después de sus sesenta meses de ejecución. Sin embargo, eso no es óbice para dejar de lado esta importante cuestión, que determina en gran medida el éxito de la intervención y la posibilidad de continuarla, actualizarla o replicarla. Y es que la preparación para la fase posterior a la ejecución del Programa debe estar incluida en la propia planificación de las actividades de éste.

La sostenibilidad debe medirse en relación con el objetivo general, que no es otro en este Programa que el de *“Promover la gobernanza en la gestión de lo público en el Departamento salvadoreño de Usulután como estrategia integral de desarrollo local.”* En este sentido, entendemos como un hecho que la sostenibilidad de esta contribución debe quedar bajo el control de las organizaciones beneficiarias, como las ADESCO, Intercomunales, grupos de mujeres, Observatorio Ciudadano, y actores locales como las dos alcaldías.

En términos de evaluación, haber realizado el trabajo de campo tres meses después del cierre del proyecto es una ventaja como mencionamos para valorar con mayor perspectiva la intervención global del Programa, principalmente en relación a los impactos y a la sostenibilidad.

Pues bien, después de realizar las investigaciones de campo, vemos que varios de los procesos acompañados por el Programa tienen una amplia base de sostenibilidad. Ello debido al gran empoderamiento de los líderes, lideresas y personas integrantes de las Intercomunales y grupos de mujeres. A pesar de los bajos recursos de la gente de las comunidades y de las dificultades económicas por las que pasan las organizaciones al no contar con el apoyo del Programa y de las dos alcaldías (sumidas en las últimas semanas en un proceso electoral), éstas siguen reuniéndose como pueden con un espíritu de compromiso hacia sus comunidades. Bien es cierto que muchos de estos procesos son aún inmaduros y que requieren de más acompañamiento para generar más recursos endógenos y una base mayor de liderazgo que llegue a alcanzar a los consejos municipales.

En específico el empoderamiento de las mujeres es parte de la realidad de muchas de ellas, ahora ejerciendo como lideresas de sus comunidades y grupos. Este empoderamiento personal y colectivo es el principal pilar de sostenibilidad de sus procesos. Una frase expresada en una reunión de evaluación con mujeres en AMUDEZNU lo resume: *“nos vemos como una organización fuerte y empoderada para luchar por los derechos de las mujeres, buscamos participar en todos los espacios donde se toman decisiones que nos afectan”*.

Otros procesos, aun cuando están estancados o no se han desarrollado, tienen, por la fortaleza de la base organizativa, gran perspectiva de avanzar o consolidarse.

Es el caso de los planes de manejo integral de desechos sólidos y de las plantas de tratamiento de desechos sólidos (composteras) que tienen, como factores a su favor, el interés político de las nuevas autoridades de ambas alcaldías y el evidente ahorro de costes del servicio de recogida de basuras tradicional. A esto se debe unir las actividades de incidencia para que se cumpla con los planes de manejo integral de desechos sólidos por parte de las Intercomunales y del Observatorio Ciudadano Ambiental. Sin embargo, la implantación de un sistema de reciclado por parte de la ciudadanía requiere de una gran concientización de la misma (deben seleccionarse sectores piloto) y, además, tanto la Alcaldía de Berlín como la de Alegría, deben implantar criterios claros para la gestión de las composteras.

Lo mismo sucede con el Plan conjunto para la protección de la cuenca del Río San Simón o con los Planes de Ordenamiento Territorial de ambas municipalidades. El interés manifestado por las nuevas autoridades municipales, unido al fuerte empoderamiento de las Intercomunales y del Observatorio Ciudadano, dan buenas perspectivas de sostenibilidad a la implantación de ambos instrumentos.

En cualquier caso, tanto las alcaldías en relación con la implementación de los planes de manejo integral de desechos sólidos, el Plan conjunto para la protección de la cuenca del Río San Simón o los Planes de Ordenamiento Territorial y de las plantas de tratamiento de desechos sólidos como las organizaciones comunitarias y de mujeres, requieren de apoyo adicional, tanto de asistencia técnica (puesta en marcha de las composteras y del reciclado) como de capacitación (a las

Unidades Ambientales municipales o las mujeres y hombres –liderazgo, masculinidad, organización...–)

## 2.2. Líneas Transversales.

### 2.2.1. Equidad de género.

La transversalización de la perspectiva de equidad de género es una estrategia multidimensional para erradicar la discriminación, revertir sus efectos y, en última instancia, alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres. En este marco el Programa estableció como objetivos, considerando los resultados del diagnóstico inicial que constató que las mujeres no tienen acceso a espacios de toma de decisión que permitan visibilizar sus intereses específicos, los siguientes: institucionalización de espacios de concertación local, incluirá acciones positivas que contribuyan a la incorporación de las mujeres conscientes de su posición y condición de género, a los espacios públicos de toma de decisión.

Como ya se ha mencionado y analizado, el Programa impulsó con fuerza la formación en género, derivando un impacto importante en las mujeres. Sin embargo, esto no pudo establecerse en la misma medida para los hombres organizados y el personal funcionario de las Alcaldías, que recibieron capacitaciones pero no en la modalidad de formación más estructurada.

Es claro en el análisis del Programa que la mayor fuerza del proceso formativo se enfocó en las mujeres, de ahí que es sobre ellas que ha recaído la responsabilidad de la transversalización, a través de lideresas, ONG de mujeres, como Las Dignas, coordinadoras de las unidades municipales de género, encargadas institucionales de género, consultoras, etc. La participación masculina en este tema se percibe débil o inexistente. Lo anterior puede implicar el riesgo de continuar acentuando que el tema de género es “cosa de mujeres”.

Producto de este esfuerzo, se logró transversalizar o al menos avanzar en esta línea, a través de la implementación de diagnósticos participativos donde se trató de identificar necesidades e intereses diferenciados, que establecieron el marco para las diversas políticas públicas, planes de desarrollo, plataformas de incidencia, etc., que se impulsaron en el marco del Programa, así como la promoción y fortalecimiento de la organización de las mujeres y la incorporación de mujeres en paridad con los hombres en estructuras de decisión en diferentes niveles territoriales. Puede concluirse que el tema de la transversalización de género estuvo presente, se hicieron esfuerzos consientes que posibilitaron los avances alcanzados.

### 2.2.2. Participación.

El Objetivo del Programa fue conformar y fortalecer los procesos de participación ciudadana y concertación local. Esto significó, por un lado, mejorar las capacidades técnicas y organizativas de sus beneficiarios (líderes y lideresas, ADESCO, cargos públicos municipales, funcionarios o unidades municipales) y, por otro, crear espacios y mecanismos de participación ciudadana para fortalecer la gestión democrática de lo público.

Lo importante es que gran parte de lo anterior se hizo, intrínsecamente, con la participación, responsabilización y toma de decisión de la propia población beneficiaria, tanto para definir las necesidades (formativas, p.e.), como para gestionar sus propios procesos organizativos.

Es el caso de actividades del Programa, como las relacionadas con la elaboración de los Planes de Desarrollo Comunitario, la conformación de los Comités Zonales Intercomunitarios, la elaboración de las plataformas comunitarias de incidencia en las políticas municipales, la conformación del observatorio ciudadano, la conformación de los Comités intercomunales de Mujeres, la elaboración de planes de acción de los comités de mujeres, la creación y/o fortalecimiento de las unidades de Género y Medio ambiente, la realización de procesos de rendición de cuentas y contraloría social, la elaboración y aplicación de políticas municipales para la transparencia en la gestión municipal y la participación ciudadana, la elaboración de Planes y Presupuestos Participativos de Gestión e Inversión Municipal, y con la revisión de las políticas municipales de género.

Asimismo, se ha podido comprobar que, Incluso la elaboración de determinados estudios o planes contratados por servicios de consultoría, tuvieron etapas participativas y de consulta. Es el caso de los planes integrales de manejo y tratamiento de desechos sólidos o los Planes de Ordenamiento y Desarrollo Territorial con enfoque de género.

### 2.2.3. Derechos Humanos.

El Programa ha contribuido en su filosofía y en sus acciones a la promoción de los Derechos Humanos, concretamente, al derecho de ciudadanía y de participación ciudadana, al derecho a la equidad de género y al derecho a un medio ambiente sano. Asimismo, incidió en los dos municipios en el conocimiento de los derechos y deberes en tanto que ciudadanía, facilitando además la conciencia comunitaria en sus acciones.

En este sentido, el Programa apoyó acciones específicas en la defensa y lucha de derechos, especialmente en los relacionados con el medioambiente y el agua. Apoyó la construcción de la plataforma de incidencia, con participación de representantes de todas las redes intercomunales, que tiene una fuerte componente ambiental, de la mano también del Observatorio Ciudadano. Así, los líderes y lideresas de las intercomunales han desarrollado actividades de incidencia dirigidas a las municipalidades, como la que sigue:

- Demanda a la municipalidad de Berlín para que dé cumplimiento a la Ordenanza de Participación Ciudadana en lo relacionado al otorgamiento de los permisos a la empresa LaGeo para la perforación de pozos de explotación de energía (febrero 2013).

En el marco del acompañamiento técnico y político entre las intercomunales y el Observatorio Ciudadano, se desarrollaron acciones para evitar la perforación de nuevos pozos para la explotación de energía térmica. Se acompañó a la intercomunal del Tablón en su demanda ante el Consejo Municipal en pleno para rechazar las pretensiones de LaGeo de perforar más pozos para la explotación de la energía geotérmica, y se logró que la municipalidad no otorgará permisos para la perforación de nuevos pozos

Asimismo, se realizaron otras acciones en defensa de los derechos humanos a un acceso al agua y a un ambiente sano y no contaminado

Por otro lado, las personas destinatarias de las diferentes actividades fueron tratados por parte REDES de forma igualitaria, sin discriminación ni disminución de sus derechos, y con independencia de su ubicación en los dos municipios (diferentes cantones y comunidades), de su grado de pobreza, de su situación familiar, de su salud, de la edad, de las opciones políticas, etc.

#### 2.2.4. Sostenibilidad Ambiental.

El Programa trata cuestiones medioambientales de forma directa, a través, por ejemplo, del Observatorio Ciudadano o de las iniciativas de gestión ambiental de las alcaldías (planes de gestión ambiental y de residuos sólidos urbanos, planes de ordenamiento territorial, etc.) Esto ha hecho también que varias de sus acciones contemplen aspectos ambientales. Es el caso de los Planes de Desarrollo Comunitario, las plataformas de incidencia política o, incluso, las organizaciones de mujeres, donde el aspecto ambiental está muy presente (Foro del Agua).

Sin duda, los output de mejora ambiental que genera el Programa son muy importantes en relación con los hipotéticos efectos negativos que pudiera haber causado, no sólo por actuar directamente sobre el ambiente, sino por lograr concienciar a la población sobre la problemática ambiental y los efectos del cambio climático (separación de residuos sólidos urbanos, contaminación, gestión de los recursos hídricos, etc.)

Un ejemplo de su balance positivo es el Observatorio Ciudadano de Políticas Públicas del Agua y el Medio Ambiente, de Berlín y Alegría. Esta instancia, creada con apoyo del Programa, se ha convertido en un actor importante en la defensa medioambiental de la región gracias a su plataforma de acción en la que destacan los siguientes puntos:

- a) Derecho Humano al Agua: Mayor inversión pública en proyectos de agua potable para las comunidades de ambos municipios.
- b) Aplicación de las Ordenanzas de Participación Ciudadana y de Medio Ambiente ante situaciones que vulneren los derechos a los que ambas ordenanzas hacen referencia.
- c) Acciones contra la Deforestación.
- d) Exigencia de Viviendas dignas.
- e) Prácticas empresariales que no afecten la salud de los habitantes y el medio ambiente.
- f) Mayor participación de las mujeres en los espacios de toma de decisiones.
- g) Acompañamiento a iniciativas de emprendedurismo.
- h) Acceso más a la educación.
- i) Más inversión en proyectos de energía eléctrica, etc.
- j) Apoyo a grupos de emprendedores.

Sin embargo, en lo que respecta a la gestión intrínseca del Programa no se han incluido herramientas para determinar y controlar su propio impacto ambiental (consumo energético del

transporte y emisiones de CO<sub>2</sub>, consumo de agua de las oficinas, residuos sólidos de las mismas, etc.) ni parece haber trasladado esa inquietud a las instancias organizativas acompañadas.

### 3. Resultados de la evaluación

A continuación, la escala de valoración se establece en base a los siguientes criterios: **ALTA**. Se superan las metas esperadas en la cuestión. **BUENA**. Se logra un porcentaje importante de la meta en la cuestión. **ACEPTABLE**. Se logra un porcentaje aceptable de la meta en la cuestión. **MEJORABLE**. Aspectos importantes de la cuestión no se lograron. **DÉBIL**. Aspectos fundamentales de la cuestión no se lograron.

<b>I. PERTINENCIA</b>	
1. ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?	Esta cuestión ha tenido una calificación <b>ALTA</b> .
2. ¿Parte el proyecto de un diagnóstico adecuado?	Esta cuestión ha tenido una calificación <b>ALTA</b> .
3. ¿Están claramente identificados los destinatarios/as del proyecto?	Esta cuestión ha tenido una calificación <b>BUENA</b> .
4. ¿Se ha tenido en cuenta su participación en el diseño? ¿Cuál ha sido la representatividad de los mismos?	Se evaluó una <b>ALTA</b> participación.
5. ¿Existe una línea de base del Proyecto y se establecen indicadores y metas claros?	Esta cuestión se valoró como <b>ACEPTABLE</b> .
6. ¿Contemplan estas líneas de base información suficiente sobre cómo funcionaban las relaciones de género en el momento del inicio del Proyecto?	Esta cuestión se valoró como <b>ACEPTABLE</b> .
7. ¿Existen indicadores específicos de género?	Esta cuestión se valoró como <b>MEJORABLE</b> .
8. ¿Se corresponden los objetivos con los instrumentos y recursos disponibles?	Esta cuestión ha tenido una calificación <b>BUENA</b> .
9. ¿El Proyecto tiene en cuenta las relaciones de género de alguna manera? (Identifica brechas, diferentes necesidades, roles de hombres y mujeres)	Esta cuestión ha tenido una calificación <b>ALTA</b> .
10. ¿Se han considerado los factores externos que podrían condicionar los resultados?	Esta cuestión se valoró como <b>ACEPTABLE</b> .
11. ¿Se han diseñado estrategias de sostenibilidad/transferencia?	Las estrategias merecen una calificación de <b>MEJORABLE</b> .
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO BUENA</b>	
<b>II. ALINEAMIENTO</b>	
12. ¿Se alinea la intervención con la estrategia establecida en el Plan Estratégico y Director de la Cooperación para el Desarrollo 2008-2011 del Gobierno Vasco?	El Programa tiene un <b>BUEN</b> alineamiento en este aspecto.

13. ¿Cómo se incluyen en el diseño de la intervención las prioridades horizontales contempladas en los documentos rectores de la Cooperación Vasca?	El Programa tiene un <b>BUEN</b> alineamiento en este aspecto.
14. ¿Se ha adaptado el Programa a los procedimientos nacionales y municipales?	El nivel de adaptación es <b>ALTO</b> .
15. Los procedimientos de gestión presupuestaria se han adaptado a los de la Institución contraparte.	La calificación en esta cuestión es de <b>BUENA</b> .
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO BUENA</b>	
<b>III. APROPIACIÓN</b>	
16. ¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención?	Esta cuestión es evaluada como <b>ALTA</b> .
17. ¿Las contrapartes conocían los presupuestos disponibles desde el diseño?	Este aspecto es evaluado como <b>BUENO</b> .
18. ¿Se han tenido en cuenta en la identificación y formulación las estrategias, programas y prioridades de la institución contraparte?	En este aspecto ha existido una <b>ALTA</b> apropiación.
19. ¿Cuál es el grado de compromiso de las instituciones contrapartes para con la intervención?	Se aprecia un <b>BUEN</b> grado de compromiso.
20. ¿En qué medida participan las instituciones locales en la gestión, ejecución, financiamiento y seguimiento de la intervención?	Esta cuestión es <b>MEJORABLE</b> .
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO BUENA</b>	
<b>IV. ARMONIZACIÓN</b>	
21. ¿Se tuvo en cuenta a la hora de la identificación y formulación la presencia de otros actores y donantes?	Esta cuestión es evaluada como <b>ALTA</b> .
22. Si existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, ¿se han establecido mecanismos de coordinación?	Este aspecto fue evaluado como <b>BUENA</b> por la Evaluación.
23. ¿Existen experiencias exitosas resultado de la coordinación con otros gestores y/o donantes?	El Programa ha tenido un <b>BUEN</b> resultado en esta cuestión.
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO BUENA</b>	
<b>V. EFICACIA</b>	
24. ¿Se han alcanzado los resultados previstos conforme a los indicadores planteados?	Esta cuestión se evalúa como <b>BUENA</b> .
25. ¿Se están produciendo resultados complementarios que ayudan al logro del objetivo?	Se han producido <b>BUENOS</b> resultados.
26. ¿Se están incorporando los sectores más vulnerables de la población en la intervención?	Se estima un resultado <b>BUENO</b> en esta cuestión.
27. ¿En qué medida ha conseguido el Programa incidir en toda su población beneficiaria?	Lo logrado es <b>BUENO</b> .
28. ¿Se ha priorizado el fortalecimiento de las capacidades de las contrapartes?	Se considera una <b>BUENA</b> valoración de este aspecto.

29. ¿Cómo se han trabajado las necesidades estratégicas de género a lo largo del proyecto?	Se estima una <b>BUENA</b> ejecución en este aspecto.
30. ¿Se miden periódicamente indicadores de avance en los resultados?	Se considera <b>MEJORABLE</b> el cumplimiento de este aspecto.
31. ¿Los productos y procesos generados por la intervención están siendo apropiados por las instituciones contrapartes?	Se ha producido una <b>ALTA</b> apropiación.
32. ¿Existe información suficiente para valorar el logro de los resultados?	Esta cuestión se valoró como <b>BUENA</b> .
33. ¿Hay alguna relación entre el modelo de gestión y la consecución de los resultados de la intervención?	Se considera una <b>BUENA</b> relación.
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO BUENA</b>	
<b>VI. EFICIENCIA</b>	
34. ¿Han existido criterios razonables para incorporar nuevas actividades al Programa?	Esta cuestión se valoró como <b>BUENA</b> .
35. ¿Se han logrado cuantitativamente los productos esperados?	Se estima una <b>ALTA</b> eficiencia.
36. ¿Se ha respetado el cronograma previsto para la ejecución de cada una de las actividades?	Se considera <b>DÉBIL</b> el cumplimiento de este aspecto.
37. ¿Se ha respetado el marco presupuestal previsto?	Se considera una <b>BUENA</b> ejecución presupuestaria.
38. ¿Los recursos humanos previstos han sido suficientes para la ejecución de las actividades previstas?	Esta cuestión se valoró como <b>BUENA</b> .
39. ¿Se hace un buen seguimiento contable y económico?	La evaluación considera una <b>BUENA</b> eficiencia en este aspecto.
40. ¿Se hace un buen seguimiento de las actividades?	La evaluación considera que este aspecto de la eficiencia tuvo un desempeño <b>ACEPTABLE</b> .
41. ¿En qué medida ha contribuido la capacidad de gestión de las instituciones contrapartes a favorecer el desarrollo del Programa?	La evaluación considera una <b>ACEPTABLE</b> ejecución en este aspecto.
42. ¿Han sido asignados equitativamente los beneficios alcanzados entre hombres y mujeres y jóvenes?	La Evaluación considera una <b>BUENA</b> ejecución en este aspecto.
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO ACEPTABLE</b>	
<b>VII. IMPACTO</b>	
43. ¿El Programa ha provocado efectos positivos sobre la población beneficiaria?	La evaluación considera que ha producido <b>BUENOS</b> efectos.
44. ¿Se han producido desviaciones en relación con el impacto esperado?	Se considera <b>BUENO</b> el desempeño en este aspecto.
45. ¿Ha habido buenos efectos del Programa sobre las	Se logró una <b>BUENA</b>

políticas nacionales y municipales?	proyección del impacto.
46. ¿Los productos y procesos generados por la intervención son coherentes con aquellos recogidos en los documentos rectores de las contrapartes?	Esta cuestión se valoró como <b>BUENA</b> .
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO BUENA</b>	
<b>VIII. VIABILIDAD</b>	
47. ¿Se observan tendencias para que se mantengan los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?	Se considera <b>BUENA</b> la situación de viabilidad en este aspecto.
48. ¿Se podrán generar estrategias de captación de recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?	Se estima <b>ACEPTABLE</b> esta cuestión de viabilidad.
49. ¿En qué medida el Programa ha contribuido a la equidad fomentando la reducción de la brecha de género?	Se considera <b>BUENA</b> la ejecución en este aspecto.
50. ¿Se está actuando sobre la desigualdad de género con modificaciones de actitudes y conductas observables?	Se estima <b>BUENO</b> este aspecto.
51. ¿El diseño del Programa fue tecnológicamente apropiado o se ha ido adaptando y mejorando?	Se considera un <b>ALTO</b> logro en el cumplimiento de esta cuestión.
52. ¿Hay evidencia de que los cambios promovidos a nivel técnico en el Programa son sostenibles o tienden a serlo?	Esta cuestión se valoró como <b>BUENA</b> .
53. ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente con la ejecución de este Programa?	Se estima una <b>BUENA</b> ejecución en este aspecto.
<b>CALIFICACION PROMEDIO BUENA</b>	

#### TABLA RESUMEN

<b>IX. PERTINENCIA</b>	<b>BUENA</b>
<b>X. ALINEAMIENTO</b>	<b>BUENO</b>
<b>XI. APROPIACION</b>	<b>BUENA</b>
<b>XII. ARMONIZACION</b>	<b>BUENA</b>
<b>XIII. EFICACIA</b>	<b>BUENA</b>
<b>XIV. EFICIENCIA</b>	<b>ACEPTABLE</b>
<b>XV. IMPACTO</b>	<b>BUENO</b>
<b>XVI. VIABILIDAD</b>	<b>BUENA</b>
<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>	<b>BUENA</b>

### 3.1. Valoración general del Programa evaluado

El Programa “Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador” financiado por el FOCAD de Gobierno Vasco en la Convocatoria del año 2009, presenta una alta congruencia en su formulación en relación con el Plan Estratégico y Director de la Cooperación para el Desarrollo 2008-2011 del Gobierno Vasco. Asimismo, se encontró una buen a pertinencia en relación con la definición de necesidades por parte de la población atendida, aunque hubiera sido aconsejable establecer una línea de base de la intervención.

En cuanto a los resultados logrados por la ejecución del Programa, de acuerdo a las previsiones de la formulación, la evaluación estima que se logró la mayor parte de los productos previstos, a pesar de varios retrasos achacables a diversos factores.

Si exceptuamos las plantas de tratamiento de desechos sólidos (composteras), que aún no están funcionando según su capacidad, el impacto percibido por la evaluación es bueno, pero la Evaluación estima que podría haber sido mayor si no se hubiesen producido los retrasos detectados en la implementación.

Las debilidades en la eficiencia observadas durante la ejecución del Programa reflejan los problemas habidos en la puesta en marcha del Programa (con inicio muy retrasado a causa de las subsanaciones solicitadas por el Gobierno Vasco) y ciertos problemas tenidos por REDES en la gestión de sus RRHH.

El alto alineamiento con las políticas nacionales y locales, unido a las buenas capacidades de captación de recursos por parte de REDES, favorece la valoración sobre la viabilidad futura de los resultados logrados. La contribución de estos resultados al avance hacia el objetivo de desarrollo previsto (Conformar y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana y concertación local desde un enfoque de género y a través de la mejora de las capacidades técnicas y organizativas de los agentes locales en los municipios salvadoreños de Berlín y Alegría) dependerá todavía de en qué medida REDES continúe el camino iniciado con el Programa financiado por el Gobierno Vasco. En este aspecto, es importante ir considerando, a medio plazo, una estrategia de transferencia hacia las Unidades Municipales de Proyección Social y de Género, de las actividades de acompañamiento a las organizaciones comunales y de mujeres, en el marco de un fortalecimiento de las capacidades de Desarrollo Local de las Alcaldías de Berlín y de Alegría.

En resumen, la Evaluación considera que el Programa logró la mayor parte de los resultados esperados, estos representan un avance hacia el objetivo propuesto y son sostenibles, por lo que valora una BUENA ejecución del mismo.

#### 4. Conclusiones de la evaluación

La formulación del Programa se ajustó al formato establecido y a las estrategias de desarrollo de la institución financiadora, habiendo sido concertado en un proceso participativo con la contraparte ejecutora y los receptores de los productos, líderes, lideresas, organizaciones comunitarias, autoridades, funcionarios y funcionarias municipales y representantes de ONG. Esto ha favorecido tanto la pertinencia del Programa, como su alineamiento y armonización. Ese proceso

participativo inicial ha permitido impulsar la apropiación del mismo por parte de la misma población beneficiaria.

La Evaluación señala la ausencia de una línea de base precisa (que debería haberse desarrollado en el documento de diagnóstico, la cual es requisito, asimismo, para la correcta definición de los indicadores de los resultados esperados y el objetivo propuesto, en los cuales se observaron algunas inconsistencias y deficiencias en aspectos cualitativos.

Los factores externos definidos, que podrían influir en el logro del objetivo o los resultados, se han demostrado incompletos. Faltan o no se han tenido en cuenta riesgos que si han tenido lugar durante la ejecución, mermando la capacidad de respuesta y acomodación del Programa al nuevo contexto. Tal es el caso del cambio de partido político producido en la Alcaldía de Berlín con las elecciones municipales de 2012. Además, no se ha tenido en cuenta la estacionalidad agrícola que afecta al trabajo de los campesinos y campesinas provocando, como en el periodo de las cortas de café, su no participación en las actividades del Programa. Tampoco fenómenos meteorológicos extremos con cierta probabilidad de ocurrencia en regiones tropicales, como las inundaciones acaecidas en el año de 2012 a causa de la depresión tropical 12E. Por último, se ha formulado, como factor externo, el riesgo de que las personas beneficiarias o demandantes de los servicios prestados por la intervención no se comprometan con el Programa, lo cual es incorrecto ya que presupone que el interés por los beneficios del Programa está en el ejecutor y no en las personas beneficiarias (líderes comunitarios o autoridades locales) que lo han solicitado.

También se han detectado debilidades en la gestión de recursos humanos, sobre todo en la selección del Coordinador cuyo puesto fue ocupado por tres personas. Las dos primeras no funcionaron generando el segundo gran conflictividad e importantes retrasos.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, el Programa fue eficaz y generó los resultados formulados, y, por ende, pudo alcanzar el objetivo previsto.

#### 4.1. Conclusiones para el resultado uno

Fortalecidas las estructuras organizativas comunitarias y de la sociedad civil para la participación en la definición de políticas públicas y el ejercicio efectivo de la contraloría sobre la gestión pública local en los municipios de Berlín y Alegría.

Este resultado obtuvo una calificación de buena eficacia y aceptable eficiencia en las actividades desarrolladas. El inicio de las mismas sufrió de retrasos pero todas ellas generaron los productos esperados.

En relación con las opciones de viabilidad a futuro planteadas por REDES, la Evaluación estima que los procesos formativos y organizativos implementados han generado liderazgos empoderados y comprometidos dispuestos a darles continuidad.

Se considera un gran acierto la constitución de las Redes intercomunales ya que permiten una zonificación territorial, creada desde las comunidades, basada en similares características físicas y necesidades comunitarias. Estos espacios participativos facilitarán los procesos de planificación

micro territorial y su posterior seguimiento ciudadano. La Evaluación ha podido comprobar la existencia de múltiples y fuertes liderazgos, en hombres y mujeres, lo que, sin duda, dará sostenibilidad al proceso.

## 4.2. Conclusiones para el resultado dos

Promovidas las condiciones para la participación ciudadana de las mujeres, conscientes de su posición y condición de género, en las estructuras organizativas comunitarias y espacios de participación ciudadana.

Este resultado obtuvo una calificación de buena eficacia y buena eficiencia en las actividades desarrolladas. Algunas iniciaron con retrasos pero todas ellas generaron los productos esperados.

En varias de las actividades se sobrepasaron los productos esperados, sólo en dos no se logró, lo concerniente a las becas para el diplomado de “género y desarrollo” fueron 9 mujeres en lugar de las 12 previstas; y la incorporación de lideresas a redes nacionales y regionales.

Sin duda, uno de los éxitos en este resultado ha sido el proceso de formación con las mujeres y la conciencia alcanzada por éstas de su posición y condición de género, así como su empoderamiento. Otro es el trabajo de incidencia política de las mujeres organizadas, su impacto y sostenibilidad a futuro se visualiza muy positivamente. Por el contrario, se perciben como debilidades la poca relevancia y actuación en la contraloría social de las políticas de género y la poca formación de género con hombres.

## 4.3. Conclusiones para el resultado tres

Fortalecidas las capacidades técnicas y de gestión de autoridades y servidores públicos de las municipalidades de Berlín y Alegría.

Este resultado obtuvo una calificación de aceptable eficacia y aceptable eficiencia en las actividades desarrolladas. El inicio de las mismas sufrió de retrasos pero todas ellas generaron los productos esperados aunque algunos no con el impacto deseado.

Las capacitaciones y la dotación de equipo a las Unidades de Género, Proyección Social, Medio Ambiente, Catastro, etc., en ambas municipalidades, no llegaron a alcanzar, totalmente, su propósito, sobre todo, en el ámbito ambiental y catastral.

La capacitación y medios técnicos, como el Sistema de Información Geográfica (SIG), puestos al alcance de la Unidad de Catastro no están siendo aprovechados. Sí en cambio, ha sido un acierto dotar de tales medios a la Unidad de Medio Ambiente ya que son usados en sus actividades de gestión territorial y ambiental.

Es importante señalar que las composteras de ambas municipalidades están funcionando con problemas y por debajo de sus capacidades. Se requiere mayor acompañamiento a las Unidades Ambientales municipales, ampliar la capacitación y sensibilización a la población piloto que iniciará

el proceso de separación de sus residuos domésticos y dar asistencia técnica en la gestión de todo el proceso en el que están incluidas las composteras.

#### 4.4. Conclusiones para el resultado cuatro

Diseñadas e institucionalizadas políticas e instrumentos de participación ciudadana con enfoque de género en los municipios de Berlín y Alegría.

Este resultado obtuvo una calificación de buena eficacia y buena eficiencia en las actividades desarrolladas. El inicio de las mismas sufrió de retrasos pero todas ellas generaron los productos esperados.

Ha quedado evidenciada la elaboración de las Políticas Municipales para la Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación Ciudadana, con enfoque de género, en ambos municipios, aprobadas por los respectivos Concejos Municipales.

Además, en ambas municipalidades se han elaborado presupuestos participativos (2013 – 2014) y se han realizado procesos participativos de rendición de cuentas. Por último, tanto Alegría como Berlín cuentan con consejos de desarrollo local, el CDMA, en Alegría (CDMA) y el CDLB, en Berlín, que poseen su respectivo Plan Estratégico elaborado de forma participativa aunque el de Berlín no está operativo en el momento de realizar la presente evaluación.

Por otro lado, es importante destacar que ambas municipalidades cuentan con Políticas Municipales de Equidad de Género elaboradas con participación de las mujeres y aprobadas por sus respectivos Concejos Municipales. Los grupos comunales de mujeres, con AMUDEZNU y Las Dignas inciden sobre la municipalidad para el cumplimiento de dichas políticas.

Además, las dos municipalidades cuentan, asimismo, con Planes de Ordenamiento Territorial con enfoque de género, elaborados participativamente.

La sostenibilidad de todo esto descansa sobre las propias organizaciones comunitarias en las que se ha podido constatar un gran empoderamiento y compromiso. Aun así, todavía se requiere de acompañamiento dado que la base organizativa no está madura.

#### 5. Recomendaciones

En primer lugar, la Evaluación estima que futuros programas o proyectos de apoyo a los procesos de participación ciudadana e incidencia política en los dos municipios de Berlín y Alegría, en los que se trate de mejorar la equidad de género y las condiciones de las mujeres, deberán considerar los aspectos descritos más adelante.

Sin embargo, dado el nivel de organización y de desarrollo comunitario en la zona, se recomienda incursionar en iniciativas complementarias de apoyo al desarrollo económico de las comunidades, demanda latente en las propias comunidades, que es base para toda la sostenibilidad del sistema participativo. Sin ingresos suficientes, las personas miembros no pueden costear las actividades de sus organizaciones limitando la capacidad participativa, tal y como ahora está sucediendo.

Por otro lado, sería recomendable trabajar en futuras intervenciones el eje generacional con mayor preponderancia con adolescencia y juventud.

### 5.1. Aspectos metodológicos a fortalecer

- ✓ En el caso de que las intervenciones incluyan a las municipalidades como participante y/o beneficiario de las mismas, no sólo se deberá contar con el apoyo político de las autoridades municipales, como así ha sido, sino dimensionar el alcance de las mismas exclusivamente a su mandato ya que no se puede garantizar, tras unas elecciones municipales, que las nuevas autoridades tengan la misma sensibilidad por la intervención.
  - ✓ Los procesos de separación domiciliar de residuos sólidos domésticos requieren de un gran compromiso de la ciudadanía sobre la que se debe invertir en formación y sensibilización. Son procesos no tan rápidos que requieren comenzar en un barrio o sector (no en todos) cuya población esté muy sensibilizada y con la que se tenga ciertas garantías de éxito para poder ir extendiendo el proceso a áreas o barrios aledaños, progresivamente.
  - ✓ Se deben fortalecer los procesos iniciados para la formación en género y liderazgo de las mujeres, así como seguir apoyando sus procesos organizativos y de incidencia ya que queda mucho camino por recorrer. El esfuerzo debe ir acompañado de acciones en igual sentido con los hombres, especialmente, en el ámbito de las sensibilización y formación (género y masculinidad), tratando de crear, en igual sentido, redes de masculinidad (de nueva masculinidad).
  - ✓ Definir la transversalidad de género como una responsabilidad de todas y todos los involucrados, tanto población beneficiaria como ejecutores, involucrando por igual en las responsabilidades y ejecución tanto a hombres como mujeres.
  - ✓ La definición de una estrategia de salida y transferencia debe estar presente en cada formulación e intervención, orientando así, de forma coherente, la sostenibilidad en cada proyecto o programa.
- 
- ✓ La Evaluación señala no olvidar, por los efectos positivos que ha tenido, la buena práctica realizada por REDES/NE-SI relacionada con la realización de un proceso participativo en la elaboración de la intervención, no sólo en relación con la demanda del financiador, sino también porque facilita la apropiación del Proyecto o Programa por parte de la población sujeto.
  - ✓ Asimismo, la elaboración de una línea de base se considera importante durante la realización del diagnóstico participativo inicial, y debe ser lo más precisa posible, al menos, en relación con los indicadores que se vayan a formular posteriormente. En este sentido, se debe tener presente la formulación de indicadores de calidad (indicadores SMART) y de indicadores de proceso o desempeño para medir no sólo los efectos de las acciones sino los pasos para lograrlos.

- ✓ Los ejes transversales (de género, generacional, medioambiental...) deben de presentarse con indicadores bien definidos y con una lista de monitoreo a aplicar a lo largo del desarrollo de la intervención.
- ✓ Después de un apropiado análisis del contexto de la intervención y su previsible evolución de acuerdo con las tendencias existentes, también es importante analizar participativamente los riesgos o factores externos que podrían influir en el logro del objetivo o los resultados planteados.
- ✓ Todo cambio de paradigma en una situación supone una apertura hacia una nueva etapa de crecimiento para las organizaciones involucradas y para los propios procesos emprendidos. El cambio de la realidad en los municipios de Berlín y Alegría, a nivel social, institucional, económico, etc., debe ser reflexionado, analizado e interiorizado por parte del personal técnico y de los equipos de gestión tanto de Nazioarteko Elkartasuna – Solidaridad Internacional como de REDES, evitando mantener cánones de conducta o premisas que ya no pertenecerán a la nueva realidad, identificando nuevas problemáticas y desafíos para el futuro.
- ✓ Teniendo en cuenta, la situación organizativa actual de las comunidades y grupos de mujeres en el nuevo diagnóstico participativo a realizar como soporte de una nueva intervención se debe analizar bien la situación socioeconómica y oportunidades productivas y de negocio, como base para la formulación de iniciativas de apoyo a la generación de nuevas actividades económicas y de empleo demandadas durante la evaluación por los líderes y lideresas comunitarios.

## 5.2. Aspectos operativos a fortalecer

- ✓ El cumplimiento del cronograma suele ser el aspecto que finalmente tiene mayor incidencia en el buen logro de los resultados previstos, y debe de aplicársele un buen seguimiento desde el inicio del proyecto o programa, haciendo las reprogramaciones pertinentes para corregir cualquier desfase antes de que se traslade a la etapa final de la intervención, como ha ocurrido en el presente Programa evaluado.
- ✓ Aumentar la capacidad operativa propia en los aspectos de programación/reprogramación de actividades, gestión contable (que permita asignar gastos a actividades), gestión de recursos humanos (selección y evaluación de desempeño), así como en la planificación y monitoreo (seguimiento y monitoreo orientado a resultados).
- ✓ Igual de importante es delimitar las responsabilidades y ámbito de intervención y decisión de cada una de las partes en el monitoreo y evaluación.
- ✓ En este sentido, REDES debe fortalecer sus capacidades institucionales en el ámbito del Género para poder coordinar mejor y ser complementarios con las organizaciones de mujeres y feministas (Las Dignas, AMUDEZNU...) presentes en ambos municipios.

- ✓ Similar recomendación realizada acerca de la participación de la población sujeto y de las instituciones relacionadas con el Programa durante su formulación, puede aplicarse en relación con el seguimiento del mismo. En este sentido, se recomienda establecer para la gestión participativa de la intervención un consejo técnico consultivo conformado por personas representantes de diferentes actores, de tal manera que permita el involucramiento de las personas beneficiarias y de los diversos sectores, organizaciones y entidades concernidas. Este órgano de la intervención será el responsable de dar seguimiento a la gestión del Proyecto de forma transparente y eficaz.
- ✓ Es recomendable para ambas organizaciones, REDES y NE-SI poner en marcha formatos de seguimiento y/o formatos de monitoreo orientado a resultados (ROM) y/o formatos o fichas de seguimiento de indicadores para aplicarlos a proyectos, con el fin no sólo de mantener un control más firme, sino también para buscar en tiempo real lecciones aprendidas en cada uno de los componentes de las intervenciones.
- ✓ Asimismo, durante la ejecución de la intervención deben establecerse evaluaciones de desempeño del personal técnico contratado, especialmente, para la persona coordinadora de la misma. En ella, lo mismo que durante el proceso de selección, debe evaluarse su capacidad de liderazgo, su capacidad para trabajar en equipo y su capacidad para motivar e incentivar equipos. Siempre y, especialmente, cuando se trabaje con mujeres y en equidad de género, el coordinador o coordinadora debe tener experiencia y conocimientos de género.
- ✓ Ya en la gestión operativa de la intervención, la adecuación de los gastos a ejecutarse por anualidad, debe tener una relación directa con el plan operativo (cronograma) del Proyecto, y es conveniente establecerla y reprogramarla, si es necesario, priorizando el eficaz logro de los resultados propuestos. Con ello, se evitarían situaciones de falta de fondos como las acaecidas durante la ejecución del presente Programa evaluado. También es importante la presentación de informes en tiempo y forma para evitar retrasos en la asignación de fondos e iliquideces.

## 6. Lecciones Aprendidas

En cuanto a las lecciones aprendidas que se desprenden del análisis de Evaluación, podemos destacar las siguientes:

- ✓ Se debe tener mucho cuidado a la hora de proponer acuerdos de colaboración entre ONG locales, en este caso REDES y Las Dignas, para la ejecución de una intervención cuando este acuerdo no nace desde esas ONG locales y, sobre todo, cuando se establece entre ONG con filosofías muy distintas y ámbitos y métodos de intervención muy diferentes. Es el caso de una ONG mixta, especializada en desarrollo local, frente a una ONG de mujeres, feminista, especializada en el trabajo con mujeres y en género.
- ✓ Se debe contratar como Coordinador de un Programa a personas con conocimientos, experiencia y sensibilidad de género, cuando uno de los componentes fundamentales de la intervención es el trabajo con mujeres y la equidad de Género. Este perfil profesional es el más adecuado para coordinar intervenciones con organizaciones de mujeres y ONG feministas.

- ✓ La Programación Operativa de la intervención, con su cronograma de actividades y plan de desembolsos anual, debe revisarse y reprogramarse si es necesario, tratando de paliar las causas de los incumplimientos y buscando la mayor eficiencia de los distintos procesos en juego para evitar el retraso continuado de actividades, su concentración al final de la intervención y la posibilidad de falta de recursos financieros en un momento dado.
- ✓ La participación de las personas interesadas en la evaluación y reprogramación de las actividades de formación permite adaptar mejor a las necesidades de los discentes los programas formativos, reduciendo tiempo y coste, y aumentando la efectividad de los procesos dependientes de la capacitación (liderazgo, planificación participativa, organización, género...)
- ✓ La presentación, discusión y revisión de las plataformas de incidencia con el funcionariado y responsables políticos de las instituciones sobre las que se va a ejercer presión permite un mayor éxito de la propia incidencia en términos de aprobación de determinadas normas o contenidos y prioridades en planes.
- ✓ El hecho de que un determinado instrumento legal o de planificación local o de género se haya elaborado participativamente con las autoridades municipales responsables, no significa que éste vaya a ser aplicado o implementado, se requiere siempre de medidas de incidencia y cabildeo, y de mecanismos de auditoría y seguimiento ciudadano.
- ✓ La inversión en formación para la mejora de las capacidades de liderazgo, empoderamiento, organización, desarrollo local y comunitario, de los comunitarios y comunitarias, junto con la participación inicial en la definición de los procesos organizativos y participativos permiten una fuerte apropiación de esos procesos y su futura sostenibilidad.
- ✓ Que las instituciones ejecutoras u ONG tomen el liderazgo en acciones de incidencia es una tentación y en algunos casos se da por inercia o comodidad en los procesos, pero esto disminuye la apropiación por parte de los grupos interesados o beneficiarios directos de los resultados, ya sean estos políticas públicas u otro tipo de decisiones, que afectan posteriormente la contraloría social sobre su cumplimiento.

## 7. Buenas prácticas

La Evaluación destaca en la ejecución del Programa, como buenas prácticas a incorporar en futuras acciones de desarrollo las siguientes:

- ✓ El proceso participativo realizado por REDES con las personas beneficiarias, otros actores e interesados durante la elaboración del diagnóstico de contexto y la formulación del Programa ya que además de identificar las necesidades e intereses de las personas beneficiarias, facilitó la apropiación de la intervención por parte de éstas.
- ✓ El proceso participativo de evaluación y reprogramación de las actividades de formación realizado por REDES para adaptar mejor a las necesidades de los discentes los programas formativos ya que permite aumentar la efectividad de los procesos organizativos, de

planificación participativa, etc., dependientes de la capacitación. La concepción de un proceso formativo estructurado, en permanente retroalimentación y validación, deriva en resultados e impactos altamente positivos.

## ANEXOS

ANEXO I. TdR de la misión de evaluación final del Programa “Promoción del poder local a través de la gestión pública eficiente y participativa en Usulután, El Salvador”.

ANEXO II. Oferta Técnica presentada por equipo de la misión de consultoría.

ANEXO III. Plan de Trabajo aprobado

ANEXO IV. Relación de personas participantes en los Grupos Focales