

EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DEL PROYECTO
"Impulsando la comunicación para la transformación social
a través de la producción audiovisual"



Ileana Melendreras, Sergio Valdés; consultores
El Salvador, marzo - mayo 2020

ACUA - EQUIPO MAIZ - PAZ Y SOLIDARIDAD - KCD

Contenido

Índice de siglas.....	3
1. Introducción	4
2. Contexto de El Salvador.....	10
___ 3. Resultados de la evaluación	17
___ 3.1 Coherencia y pertinencia.....	17
___ 3.2 Eficiencia.....	26
___ 3.3 Eficacia	30
___ 3.4 Impacto	53
___ 3.5 Sostenibilidad	56
___ 3.6 Estrategias transversales	58
4. Lecciones aprendidas	66
5. Conclusiones.....	68
6. Recomendaciones.....	73
Anexos	78



“La comunicación es un área muy disputada con el gobierno y las grandes empresas. La censura y el bloqueo de libre acceso a la información, favorece la emisión de noticias tendenciosas que niegan la posibilidad de formarse una visión propia del país. Se produce una barrera entre el Estado y las organizaciones que trabajan con las comunidades y las organizaciones sociales. En este sentido, ACUA y EQUIPO MAIZ están llamadas a servir de mediadoras y jugar un importante papel transformador”.

Índice de siglas

ACUA:	Asociación Comunitaria Unida por el Agua y la Agricultura.
ADS:	Asociación Demográfica Salvadoreña.
ANEP:	Asociación Nacional de la Empresa Privada.
AMUSDELI:	Asociación de Municipios del Sur de la Libertad.
ARPAS:	Asociación de Radiodifusión Participativa de El Salvador.
CAD:	Comité de Ayuda al Desarrollo.
CNSM:	Consejo Nacional del Salario Mínimo.
CMT:	Comunicación para la Transformación Social.
CONAB:	Consejo Nacional de Administración de Bienes
DDHH:	Derechos Humanos.
DIA:	Dirección de Información y Análisis.
DSDR:	Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos.
EM:	Equipo Maíz.
FMI:	Fondo Monetario Internacional.
FMLN:	Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional.
LGBTI:	Lesbianas, Gay, Bisexuales, Transgénero e Intersexuales.
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
INJUVE:	Instituto Nacional de la Juventud.
ISDEMU:	Instituto Salvadoreño de Desarrollo de la Mujer.
KCD ONGD:	Kultura, Communication y Desarrollo.
MCA:	Medios de Comunicación Alternativos.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OE:	Objetivo Específico.
ONG:	Organización No Gubernamental.
ONGD:	Organización No Gubernamental de Desarrollo.
PNC:	Policía Nacional Civil.
PIB:	Producto Interno Bruto.
PyS:	Paz y Solidaridad de Euskadi.
RSM:	Red Salvadoreña de Medio.
SIGET:	Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones
SMART:	Específicos, Medurables, Alcanzables, Relevantes y específicos en el tiempo.
TCS:	Telecorporación Salvadoreña.
TDR:	Términos de Referencia.

1. Introducción

1.1 Antecedentes y objetivos de la evaluación

El consorcio entre Asociación Comunitaria Unida por el Agua y la Agricultura –ACUA– y la Asociación Equipo Maíz de El Salvador, junto a Paz y Solidaridad Euskadi y Kultura, Communication y Desarrollo (KCD ONGD) de España, acordaron realizar una evaluación externa del proyecto: “*Impulsando la Comunicación para la Transformación Social a través de la Producción Audiovisual*”, vigente de enero 2018 a marzo 2020, con 3 meses de prórroga.

Características de las asociaciones

ACUA se creó en 2004 para reducir la pobreza y vulnerabilidad de las familias rurales en la Cordillera del Bálsamo, priorizando el trabajo relativo al agua y agricultura. Su intención fue constituir una organización solidaria, transparente e incluyente, comprometida con la justicia social, la igualdad de género y la equidad. Hoy sigue fortaleciendo las capacidades de la población, promoviendo la exigencia activa del cumplimiento de sus derechos y la gestión alternativa del territorio, con énfasis en la sostenibilidad de los recursos naturales y la soberanía alimentaria.

Asociación Equipo Maíz nació en 1983¹ como colectivo dedicado a la educación popular crítica y transformadora. En 37 años de trabajo adquirió reconocimiento social de varios sectores en El Salvador y Centroamérica y se convirtió en una instancia emblemática de apoyo y formación integral para que las comunidades y organizaciones del movimiento social y los gobiernos locales democráticos fortalezcan su accionar organizativo, reivindicativo y político, tendiente a superar la injusticia en la región.

Paz y Solidaridad Euskadi –Bake eta Elkartasuna– es la organización no gubernamental para el desarrollo² de Comisiones Obreras de Euskadi³, creada en 1993. Trabaja por un cambio político y estructural en favor de un modelo de desarrollo humano sostenible y la construcción de sociedades justas y equitativas para las personas y los pueblos. Promueve la reflexión crítica en entornos sociales y laborales concretos para lograr una sociedad que cuestione la globalización neoliberal y actúe frente a sus consecuencias.

KCD ONGD es una ONGD española dedicada a fomentar la comunicación social y cultural como herramienta para alcanzar un desarrollo humano equitativo y sostenible. Una parte de su labor es presentar alternativas de información como respuesta a la imposición de un modelo único⁴ de pensamiento.

Paz y Solidaridad Euskadi y Equipo Maíz empezaron a trabajar en 2006 con una iniciativa que en poco tiempo consolidó el proyecto “*Alfabetización económica: educación para fortalecer la organización popular*”. A partir de ahí profundizaron sus relaciones de cooperación, apoyando las organizaciones sociales y populares de El Salvador y Centroamérica. En 2017 emprendieron el proyecto de comunicación, objeto de esta evaluación.

¹ Su registro legal o personería jurídica data de 1997.

² “ONGD”.

³ Confederación sindical, con carácter de organización política de izquierdas.

⁴ Unidimensional y monolítico, ajeno a la crítica y el consenso.

Paz y Solidaridad Euskadi y ACUA comenzaron a trabajar juntas en 2005 en apoyo a proyectos de organización comunitaria sobre el derecho humano al agua. Las relaciones de cooperación se desarrollaron como respuesta a los cambios estratégicos de ACUA para promover y consolidar sujetos políticos transformadores en el territorio *socialmente construido* de la Cordillera del Bálsamo. Como fruto de esa relación se fortalecieron diversas organizaciones comunitarias de mujeres, así como núcleos productivos que asumen la economía solidaria; y en el marco de la defensa del territorio, definieron a la comunicación como herramienta estratégica. La relación de ambas asociaciones con KCD ONGD se estableció en 2017 a través de Paz y Solidaridad y el proyecto de comunicación transformadora, con resultados positivos dadas las capacidades complementarias de cada una.

Este documento es el informe final de la evaluación del proyecto, y además de la introducción, contiene un pequeño análisis del contexto y los resultados para cada criterio de evaluación definido en los TDR, así como las lecciones aprendidas, las conclusiones y las recomendaciones.

El proyecto objeto de la presente evaluación, tuvo como objetivo general: “Promover una comunicación que defienda los derechos e intereses de los sectores populares y comunitarios y contribuya al cumplimiento efectivo de los derechos de las mujeres”. Y como objetivo específico: “Instaladas las capacidades de producción audiovisual de comunicación para la transformación social al servicio del movimiento popular y comunitario de El Salvador”.

El proyecto se planteó 3 resultados:

Resultado 1: fortalecer las capacidades políticas de sectores populares, comunitarios y medios de comunicación para la transformación social.

Resultado 2: dotación de recursos y capacidades técnica para una productora audiovisual.

Resultado 3: implementado un proceso piloto de producción audiovisual y difusión multiplataforma.

Según los términos de referencia publicados para el efecto, la evaluación se propuso identificar los alcances, límites, aciertos y desaciertos del proyecto para generar nuevos conocimientos, arribar a conclusiones certeras y redactar recomendaciones útiles para mejorar el trabajo propio de las asociaciones que integran el consorcio y las iniciativas afines de otras organizaciones sociales y populares. En suma, persigue valorar de manera crítica y edificante los resultados alcanzados y aportar elementos que contribuyan a elevar la eficacia del quehacer formativo y comunicativo popular y comunitario.

Objetivo general: “valorar el grado de consecución de los objetivos iniciales, los resultados previstos, las actividades establecidas en el marco del proyecto”.

Objetivos específicos

- 1) Analizar la efectividad y eficiencia en función de los medios puestos en marcha.
- 2) Identificar lecciones aprendidas, logros y situaciones a mejorar.
- 3) Formular conclusiones y recomendaciones para aumentar la coherencia y pertinencia de futuras intervenciones.
- 4) Analizar el cumplimiento de las líneas transversales y las estrategias.

- 5) Aportar insumos para elaborar una *línea de base* que evidencie el alcance del proyecto y aporte elementos de partida para una continuación de la apuesta por una comunicación transformadora.
- 6) Proponer acciones y medidas que garanticen el funcionamiento y sostenibilidad técnica y económica de las productoras populares y comunitarias.
- 7) Aportar elementos que garanticen a futuro la sostenibilidad y continuidad política, en el marco de la disputa del *sentido común*.

1.2 Enfoque y metodología de evaluación

La evaluación se concibió como proceso participativo y sistemático de reflexión, a partir de criterios preestablecidos y herramientas consistentes -más no inflexibles- que facilitarían el aporte de sus protagonistas y la actualización de aprendizajes o nuevos conocimientos, a partir de lo vivido.

El proceso respondió en parte a la metodología de instancias como el Comité de Ayuda al Desarrollo Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE–, que contempla los siguientes criterios de evaluación: coherencia, pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Además, examinó las estrategias transversales (género, capacidades locales, participación, organización, enfoque de derechos y sostenibilidad ecológica) y los enfoques de género e intergeneracional. Todo esto orientó el diseño, ejecución, análisis de información y redacción del informe, lo que permitió aportar recomendaciones para contribuir a eliminar las brechas sociales en la búsqueda de una sociedad incluyente y democrática.

La evaluación empleó técnicas participativas, tales como entrevistas individuales a profundidad, entrevistas grupales, actividades de observación dialogada y valoración crítica y autocrítica de la producción audiovisual, que en conjunto apuntalaron el sentido crítico de cara a la construcción de recomendaciones destinadas a las etapas por venir y a intervenciones futuras.

El enfoque multidisciplinario, cuantitativo y cualitativo, combinó la valoración de los aspectos educativos, la producción audiovisual como tal y la gestión de la experiencia en su conjunto. Lo cuantitativo se obtuvo de informes periódicos del proyecto y de fuentes secundarias; en tanto que lo cualitativo de fuentes primarias y acciones directas de indagación. También se analizó el marco lógico y el alcance de los indicadores a partir de los verificadores e informes de monitoreo aportados por el consorcio, cuyo desglose se recoge en la *matriz de eficacia* (ver anexo 1).

Se redactaron 9 instrumentos de campo (uno por audiencia), cuyas preguntas clave se ajustaron en base a la documentación proporcionada por el consorcio, una guía de observación dialogada de las productoras y una guía metodológica para conducir el análisis de materiales audiovisuales (ver anexo 2: instrumentos de campo). Para la *matriz de evaluación* se tomó en cuenta el perfil de participantes, las técnicas y las fuentes secundarias previstas (ver anexo 3).

El registro y análisis de los elementos comunicacionales y audiovisuales se hizo a partir de los criterios de una comunicación contrahegemónica en la que los productores-emisores informan, cuestionan la realidad y dialogan con sus públicos. Otras referencias teóricas, técnicas y políticas están asociadas a la producción comunitaria de imágenes y sonidos de la vida cotidiana y a historia, el *enfoque de comunicación*, la producción independiente de cine y televisión documental, la puesta en pantalla de la imagen informativa, el periodismo vinculado al activismo

social y otros enfoques o experiencias vigentes en Centro América que entienden a la comunicación como cauce para hacer memoria e interrogar a la realidad, sin renunciar a una comprensión crítica, compleja e imaginativa de los acontecimientos. Estas referencias alimentaron la evaluación de un proceso que, en última instancia, debe pensarse en relación con quienes lo concibieron y ejecutaron; es decir, de sus propias referencias y formulaciones, de su capacidad para relacionarse con sus públicos y desarrollar una ética y una estética audiovisual de solidaridad y reconocimiento en la que las organizaciones y la población de base no son ajenas a sus propias verdades.

En el análisis de información se utilizó el principio de “triangulación”, que permitió comparar y complementar los aportes de diferentes interlocutores y la información documental propiamente dicha. Se profundizó en aspectos creativos, innovadores y eficaces, susceptibles de retomarse en el trabajo futuro. También se recogieron las principales *lecciones aprendidas* que nutrieron las reflexiones para la visión a futuro, identificando vacíos y elementos para aprovechar las fortalezas. En suma, las recomendaciones hacen énfasis en aspectos teóricos y prácticos, de cara a la necesidad de potenciar los logros y enriquecer la propuesta de una nueva etapa o proyecto.

Por último, el proceso hizo énfasis en las subjetividades, las transformaciones internas, el fortalecimiento de la identidad y de la autoestima.

Muestra y trabajo de campo

El trabajo de campo se produjo entre el 2 y el 5 de marzo de 2020; en San Salvador con Equipo Maíz, y en La Libertad con ACUA (ver anexo 4: Agenda de campo). Se realizaron 2 entrevistas individuales, 12 entrevistas grupales, 2 actividades de observaciones de las productoras y 3 sesiones de análisis de la producción audiovisual del proyecto y de materiales externos.

El muestreo fue de carácter geográfico y razonado, con criterios de calidad versus cantidad de participantes, y representatividad en términos de género y edad (ver anexo 5) La muestra se estableció a partir de la lista proporcionada por las asociaciones, en base a los siguientes criterios:

- 1) Hombres, mujeres y jóvenes de ambos sexos.
- 2) Representantes de las instancias abordadas por el proyecto, tanto comunitarias como organizativas.
- 3) Calidad de participación y aporte durante los procesos formativos.
- 4) Participación consistente y comprometida.
- 5) Capacidad crítica para identificar fortalezas y logros, y formular recomendaciones.
- 6) Disposición de compartir la experiencia.

Tabla 1: detalle de participantes en el trabajo de campo
(La lista completa de participantes en el trabajo de campo aparece en el anexo 6)

No.	Audiencia	Técnica	Cantidad de participantes
1	Personal técnico del proyecto EM y ACUA	Entrevistas colectivas	7
2	Equipo técnico de la productora de EM		5
3	Equipo coordinador de EM		5
4	Dirigentes y dirigentas de EM		5
5	Formadoras y replicadores		8
6	Comunicadores/as		8

No.	Audiencia	Técnica	Cantidad de participantes
7	Representantes de instituciones gubernamentales		6
8	Jóvenes de ACUA		4
9	Equipo técnico de ACUA		4
10	Equipo de Radio El Bálsamo		3
11	Personal técnico del proyecto y PyS	Actividad participativa de análisis de materiales audiovisuales	11
12	Personal administrativo y financiero de ambas asociaciones	Entrevistas individuales y colectivas	3
13	Entrevista representantes PyS y KCD ONGD	Entrevista virtual	4
		TOTAL	73

Resumen: 73 personas, 33 mujeres y 40 hombres.

Fuentes secundarias

- a) Diseño y formulación del proyecto.
- b) Estudios y documentos producidos por el proyecto.
- c) Informes periódicos y tercer informe.
- d) Matriz de indicadores, con sus verificadores.
- e) Política de género de Equipo Maíz y de ACUA posicionamiento de género de PyS.
- f) Diseños metodológicos de procesos formativos.
- g) Documentos teóricos, informativos y educativos producidos.
- h) Guiones para la producción audiovisual.
- i) Productos audiovisuales de ambas asociaciones.
- j) Extracto de la película La historia de El Salvador.
- k) Distintas versiones de Página Maíz.
- l) Estudio de mercadeo.
- m) Libros y documentos impresos y en línea pertinentes para el análisis:
 - Políticas y producción audiovisual en la era digital en América Latina; Cardozo, Calvi, Triguboff; Argentina.
 - La televisión comunitaria; Alfonso Gumucio Dagron.
 - El documental, entre definiciones e indefiniciones; José Rojas Bez.
 - Música y audiovisual en Internet; Juan Calvo, Rose Marie Santini; Argentina.
 - Imágenes y sonidos para la vida (manual de cine comunitario); ACISAM; El Salvador.
 - Me comunico luego existo (para entender y ejercer la comunicación social con sentido crítico); Sergio Valdés Pedroni; Guatemala.
 - Vamos a Jugar (juegos y dinámicas para la educación); Equipo Maíz; El Salvador.
 - De los medios a las mediaciones (comunicación, cultura y hegemonía); Jesús Martín Barbero; Colombia.

1.3 Condicionantes y fases de la evaluación

La evaluación se realizó en el tiempo estipulado y de acuerdo con la planificación. Se contó con el compromiso del personal técnico y administrativo de las 4 organizaciones que integran el consorcio que cumplieron un rol activo en todas las fases.

— Elaboración de TDR.

- Reuniones preliminares.
- Revisión de propuesta y diseño de la evaluación (metodología, matriz de evaluación, instrumentos, diseño de la muestra y agenda de campo).
- Convocatorias y asignación de espacios para realizar las actividades.
- Atención personalizada en cada actividad: recepción y atención de participantes.
- Traslados de equipo consultor.
- Revisión y aportes al informe borrador.
- Aprobación del informe final.

2. Contexto de El Salvador

Referencia histórica

En El Salvador se vivió una guerra que llegó hasta los Acuerdos de Paz. El FMLN no llegó al poder por la vía armada sino por los votos y sabemos que hay limitaciones, pero se produjeron conquistas importantes por la defensa del pueblo.

Lo que tiene El Salvador no es perfecto y no responde por completo a la propuesta de las organizaciones sociales y otros sectores conscientes, pero entre esto y lo que había antes de la lucha, hay un abismo, un salto importante que no se puede soslayar. Por eso, el atropello al proceso democrático es un problema serio que merece respuestas claras.

Las cifras de la injusticia

El Salvador abarca 21.000 km²; limita al norte con Honduras, al oeste con Guatemala y al sur con el Océano Pacífico. Con 14 departamentos y 6.643.000 de habitantes⁵ (316 por Km²), el 52.5% son mujeres y el 47.5% hombres⁶. Una de cada cinco personas es joven, con predominancia de quienes tienen entre 15 y 16 años, el grupo con menores oportunidades de una vida plena⁷. Según el Fondo Monetario Internacional –FMI– el crecimiento poblacional fue de 2.3% en 2017, 2.5% en 2018 y 2.3% en 2019.

En 2019, la pobreza fue de 26.2 y la pobreza extrema de 5.0%, las más bajas en comparación de Guatemala y Honduras, con quienes comparte rasgos históricos, condiciones de vida en materia de salud, educación, desigualdades de clase, género y edad, índices de violencia, y fenómenos migratorios, entre otros. Este mismo año, la cantidad de emigrantes fue de 795,864 hombres y 804,875 mujeres, para un total de 1, 600,839; 24.10% superior a 2017⁸. En junio, la cantidad de retornados desde México y Estados Unidos alcanzaba 18,161 adultos de ambos sexos, 1750 niños y 1300 niñas.

El aumento de la emigración de mujeres está determinado por la pobreza y las estructuras patriarcales, con altos índices de violencia y exclusión en cuanto a empleo, acceso a recursos naturales y tierra, participación política y social, sobre todo en el ámbito rural y suburbano. Las violencias contra las mujeres son un continuum, propio de las relaciones desiguales de poder que permean todas las esferas de la vida, con actitudes machistas y misóginas que otorgan a los hombres permiso para descalificar, excluir, maltratar, dominar, controlar, castigar y asesinar mujeres⁹.

Según datos del Observatorio de Estadísticas de Género¹⁰, entre enero y diciembre de 2019 hubo 230 femicidios, con una disminución significativa de 156 casos (40%) respecto 2018. No obstante,

⁵ <https://datosmacro.expansion.com/paises/el-salvador>.

⁶ 3,263, 304 y 2,946,698 respectivamente (https://countrysmeters.info/es/El_Salvador). Según datos del gobierno anterior, las mujeres suman 54% de la población total del país.

⁷ Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), 2012.

⁸ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/el-salvador>.

⁹ Documento interno del proyecto, 2017.

¹⁰ Dirección de Información y Análisis –DIA–, Ministerio de Justicia y Seguridad Pública de El Salvador.

según la Oficina de Información y Respuesta de la PNC, la violencia sexual y la cifra de mujeres desaparecidas pasó de 560 en 2018 a 676 en 2019 (17%). La mayor cantidad de femicidios (62%) se dieron en San Salvador, San Miguel y La Libertad.

Los medios de comunicación¹¹

La creciente concentración del poder y de la propiedad monopólica de los medios por transnacionales y élites locales, limita el ejercicio del derecho de la ciudadanía a la libre expresión y el acceso a una información diversificada que le permite formarse una visión crítica de la realidad.

Al nivel social existen al menos dos tipos de comunicación: una vertical, de poder, unidireccional, concentrada en minorías, monopolizada, caracterizada por el monólogo. Es la forma propia de las sociedades autoritarias y estratificadas que responde al ideal de preeminencia del emisor sobre el receptor. Es una comunicación que favorece los modelos económico–sociales de dependencia.

Por otro lado, está la comunicación que aspira a una sociedad participativa, incluyente, donde se reconozcan las diferencias y se construyan consensos. Es un modelo que favorece el diálogo, los procesos de cambio y el desarrollo sostenible. Se conoce como comunicación horizontal y contrahegemónica porque en ella el o la comunicadora entra en cooperación mental con el otro hasta alcanzar una conciencia común. Al nivel del poder formal, en El Salvador predomina la primera, porque la propiedad de los medios se concentra en empresas de la alta burguesía. Las grandes corporaciones de radio, televisión y prensa escrita controlan los contenidos y la construcción mediática del imaginario social¹², de acuerdo a sus intereses. La vigencia de un modelo antidemocrático de medios, funcional a los intereses de las élites, es un factor clave de la hegemonía oligárquica y la imposición de ideologías jerárquicas y autoritarias.

En el oriente del país hay canales pequeños que funcionan las 24 horas en base a publicidad, porque hablan de lo local. Está el canal de Will Salgado, que es derechista y amarillista, pero que tiene una gran audiencia. También surgió el canal Televisión Migueleña, de la familia del alcalde de San Miguel, con transmisión nacional e ingresos publicitarios.

En Chalatenango y en el Bajo Lempa hay proyectos de comunicación audiovisual poco conocidos. En San José Las Flores hay una campaña permanente de educación sexual para adolescentes y el resultado es que hace 3 años que no se producen embarazos de ese tipo. Habría que examinar la campaña y tomar el ejemplo de sus aciertos.

En el ámbito televisivo predomina la Telecorporación Salvadoreña (TCS), según estudios recientes de la Superintendencia de la Competencia, dicha corporación controla el 37% del espectro, el 70% de la audiencia, el 85% de la publicidad en televisión abierta y derechos de transmisión de contenidos de entretenimiento (películas, telenovelas, eventos deportivos, *reality shows*, etc.) y cuenta con empresas de cable, editoras de revistas y agencias publicitarias, además participa en el negocio del cine en asocio con la cadena estadounidense Cinemark.

La Red Salvadoreña de Medios –RSM–, de Ángel González; Grupo Megavisión, de capital salvadoreña y canales de iglesias, completan el panorama de propiedad y gestión de la televisión.

¹¹ Con información de entrevistas del trabajo de campo, fuentes secundarias e informes del proyecto.

¹² Representaciones sociales, culturales y simbólicas de la población.

El canal GenTV, que practicó una comunicación audiovisual alternativa afín a los intereses populares y comunitarios, experimentó un proceso paulatino de debilitamiento informativo, hasta su cierre definitivo en 2019. Su desaparición se produjo en un proceso que data de 2014, cuando por razones políticas se abrió una investigación contra ALBA Petróleos, un caso vinculado al canal. Esto dio como resultado que en 2017, GenTV pasara a manos del Consejo Nacional de Administración de Bienes –CONAB–¹³, sin que dejara de funcionar.

En 2019 enfrentó problemas económicos por su negativa a vender publicidad y por cierta falta de previsión del FMLN, cuyo apoyo inicial no se tradujo en una visión de sostenibilidad a largo plazo. De junio a diciembre comenzó a operar con poco personal, pero aún con capacidad de divulgación. Las redes digitales se mantuvieron abiertas gracias al trabajo voluntario de ex empleados y empleadas. No obstante, al cierre de este informe se supo que CONAB solicitó y retiró las contraseñas para el trabajo en redes.

Otro tanto sucedió con Colatino y Maya Visión, que en parte por falta de visión gubernamental del FMLN de fortalecerlos y dotarlos de mecanismos para sobrevivir en el mercado -sin traicionar el compromiso político-, cerraron (Maya Visión) o están por hacerlo (Colatino). Hoy no existen canales comunitarios de televisión a excepción de Asociación Izcanal que también enfrenta dificultades y que en 2017 suspendió la transmisión abierta y por cable, pero aún transmite en línea y por redes sociales.

Según SIGET¹⁴, 5 grupos empresariales manejan el 92% de las frecuencias radiofónicas: Grupo SAMIX, del ex presidente Antonio Saca; Corporación FM, de José Luis Saca (tío del primero); Corporación KL, de Manuel Flores; Radio Estéreo, de Carlos Monterrosa; y Megavisión, de Antonio Safie. Este régimen antidemocrático de propiedad se completa con una estación estatal, una de Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), varias de iglesias católicas y evangélicas, una privada afín a la izquierda y 22 radios comunitarias, aglutinadas en la Asociación de Radiodifusión Participativa de El Salvador (ARPAS), que funcionan en una misma frecuencia.

Los medios impresos de mayor tiraje son La Prensa Gráfica y El Diario de Hoy, de los grupos Dutriz y Altamirano, respectivamente, cuya línea editorial se identifica con la derecha nacional y extranjera. Al nivel de medios digitales se produce cierta pluralidad, con grados irregulares de incidencia y posicionamiento (El Faro, La Página, Contrapunto, El Blog, entre otros).

Los grupos televisivos y radiales dominantes están vinculados al partido ARENA, que defiende los intereses de los sectores pudientes. La excepción es Grupo SÁMIX, cuyo propietario, expresidente Saca, formó parte de alianzas legislativas tácticas realizadas con GANA (hoy partido Nuevas Ideas, de Nayib Bukele), para avanzar en temáticas opuntuales. Este partido hizo oposición al Gobierno del FMLN desde el 2017¹⁵.

Espacios de alternativos de producción audiovisual

El Salvador cuenta con importantes antecedentes de producción cinematográfica y audiovisual independiente vinculada a las luchas populares y al programa de izquierda. Uno de ellos es Istmo

¹³ Ente responsable de administrar los bienes bajo procesos de investigación.

¹⁴ Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones

¹⁵ Tomado y adaptado del Diseño del proyecto 2017.

Films, fundado en 1979 en Costa Rica, con cineastas de la región, incluidos 2 salvadoreños. Un año más tarde, Guillermo Escalón, del Taller de los Vagos, dirige La zona intertidal, cortometraje fundacional sobre los asesinatos políticos y la fragilidad de la vida en el país. Luego vendría Cartas de Morazán (Sistema Radio Venceremos) y otros materiales fílmicos y videográficos que daban la “batalla de las ideas” en la pantalla.

Poco a poco aparecen productoras propiamente audiovisuales como Imagen Films, fundada en 1991, que trabaja para televisión e Internet y que, pese a no representar la mirada del pueblo, abona a una tradición que aporta lecciones importantes, sobre todo en materia de sostenibilidad económica y de la importancia de trabajar en redes y plataformas virtuales. Del año dos mil en adelante las universidades incorporan la enseñanza audiovisual, las ONG democráticas producen videos institucionales de aliento contestatario y contra-hegemónico y aparecen colectivos periodísticos, como El Faro, que difunden en Internet contenidos en video y multimedia. Cabe destacar la Escuela de Cine Comunitario de ACISAM, que en 10 años ha formado jóvenes cineastas de ambos sexos, producido y divulgado dos muestras de cine, con más de 30 cortometrajes de ficción y documental que reivindican las voces y las miradas de la juventud, las mujeres y la población rural y urbana pobre de El Salvador.

El resto de productoras (Three Wise Monkeys, Terminal Films, Relativo Films, Mercado Negro, Icon Photo Film, Meridiano 89, Traffic Films, Sin Retomo, Mimbres Producciones, etcétera) representan los intereses de las capas medias, por lo general ajenas a una mirada crítica y transformadora de la realidad.

En lo comunitario existen plataformas y asociaciones como ARPAS y sus 22 radios comunitarias, entre las que figuran Radio Bálsamo, Radio Segundo Montes, Radio Mangle, Radio Farabundo, Radio de Nahuizalco, Radio Copinula y Radio Victoria. De propiedad colectiva figuran Verdad Digital, Voces, Radio Maya, YSUCA, El Independiente, Abriendo Brecha, Siglo XXI; y de propiedad privada no-oligárquica: La Página, Contrapunto y El Blog¹⁶. Estos espacios cumplen una función importante en una etapa en la que los medios de comunicación hegemónicos están profundizando sus estrategias e incrementando su incidencia política e ideológica.

Las mujeres en los medios de comunicación hegemónicos

La participación de las mujeres en los medios hegemónicos de comunicación es limitada y con mucha frecuencia se reduce a funciones subordinadas, ajenas a la tarea crucial de construir pensamiento y conocimiento; es decir, no deciden sobre la producción de imágenes plurales en donde se muestren los testimonios y las propuestas de todos los sectores sociales, están fuera de las posiciones donde se construye la representación de los hechos y de la realidad, con escasas excepciones. Su papel como presentadoras de noticias o comentaristas deportivas, es sexista según el caso y no alcanza a superar la falta de igualdad propia del modelo empresarial jerárquico de administración de los medios.

Otro tanto sucede al nivel de la representación de las mujeres en la sociedad, cuya figura estereotipada tiende a reproducir la ideología dominante y se utiliza como símbolo de roles asignados desde la división sexual del trabajo, la desigualdad y la disparidad laboral.

¹⁶ Tomado y adaptado de Diseño del proyecto, 2017.

Una de las paradojas de los medios tradicionales es que las mujeres siguen siendo noticia como sujeto negativo, es decir, como víctima de alguna agresión, sea física, sexual, psicológica o política. Pocas veces aparece retratada en la plenitud de su alegría cotidiana y de su conciencia en tanto “sujeto de derechos”, al mismo nivel que los hombres. No pocas veces, cuando se aborda el tema de la violencia de género, sexual o social, se la revictimiza, dejando fuera las causas estructurales.

En este campo la comunicación contra-hegemónica está llamada a dar una batalla para terminar con la visión sexista y estereotipada de las mujeres en los medios, para que no se demerite su capacidad y para que la sociedad en su conjunto, se comprometa en la lucha contra todas las formas de violencia y discriminación en su contra. Una parte de este compromiso es practicar la igualdad laboral y salarial y denunciar a funcionarios y comunicadores sociales que practiquen el acoso, la discriminación, la estereotipación y la exclusión.

Cierre de espacios institucionales de carácter social

En 2019, con el cambio de gobierno se cierran espacios democráticos importantes como el Consejo de Sustentabilidad Ambiental, el Consejo de Seguridad Ciudadana, el Consejo Nacional de Educación, el Consejo Consultivo Ciudadano y de la Secretaría de Participación, Anticorrupción y transparencia. En poco tiempo, la participación ciudadana se redujo sensiblemente, dando lugar a un fenómeno de manipulación de la información, de espaldas a la ley del Derecho de Acceso a la Información Pública.

Con el arribo de Nayib Bukele al poder ejecutivo el 1 de junio 2019, se producen otros cambios importantes: política exterior alineada a los intereses de Estados Unidos, eliminación de secretarías de Estado y programas sociales, debilitamiento de las estructuras públicas que atendían las demandas de mujeres¹⁷ y jóvenes¹⁸, recorte de presupuesto y personal en las áreas de salud y educación, encarecimiento de la energía eléctrica, agudización de la crisis del agua, altas tasas de desempleo y asignación de servicios sociales a empresas privadas.

Derechos sindicales

Según Naciones Unidas¹⁹, este país se encuentra al final de la tabla de 196 países en relación con el PIB (US\$ 5,760 anuales por persona en 2018); y en cuanto al Índice de Desarrollo Humano, la población tiene bajo nivel salarial y mala calidad de vida²⁰.

El salario mínimo inter-profesional para 2018 quedó en US\$ 300.00, lo cual representó un avance respecto el año anterior, sin que compensara el aumento del costo de vida. En una lista de 100, El

¹⁷ Se eliminaron 7 sedes de instituciones que trabajan alrededor de los derechos de las mujeres y Ciudad Mujer, se redujo a la mitad su presupuesto de 3 millones y se despidieron mujeres que apoyaban la puesta en práctica de las políticas públicas de femicidio y violencia de género.

¹⁸ En el gobierno anterior se destinaron US\$ 28 millones en el programa “Jóvenes con todo”, con 11 sedes a nivel nacional; se apoyó a 30 mil jóvenes con becas universitarias y emprendimientos, acompañamiento a desertores de pandillas y mujeres en maternidad temprana, entre otros. La promesa de aumentar el presupuesto para esto se convirtió en un recorte de US 2.3 millones.

¹⁹ Informe de Desarrollo Humano, PNUD, 2019.

²⁰ DATOSMACRO.COM, diciembre 2019.

Salvador está situado entre los países con menor salario mínimo por jornada legal de trabajo, independientemente del tipo de contrato²¹.

Por otra parte, los derechos sindicales se ven amenazados con el despido de dirigentes, el bloqueo de otorgamiento de credenciales para las juntas directivas de partidos de oposición, dando preferencia a integrantes y simpatizantes de Nuevas Ideas y partidos afines. Hay retrocesos en las negociaciones del salario mínimo. Durante el primer gobierno del FMLN, el Consejo Nacional del Salario Mínimo –CNSM- de carácter tripartito (gobierno, el sector sindical y patronos) siguiendo una práctica histórica, se integró con representantes sindicales afines a la patronal, en tanto que, durante el segundo período del mismo partido, se logró la participación de sindicalistas representativos. Con la llegada al poder de Nayib Bukele, pues dicho sector se constituyó de nuevo con sindicalistas nombrados por el Ministerio de Trabajo, afines a los intereses patronales.

Como forma de protesta a la participación de sindicalistas auténticos, la parte patronal se ausentó de la CNSM, cayendo en desacato. No obstante, se avanzó en las propuestas y se lograron dos aumentos sustanciales que, sin embargo, no cubrieron las necesidades de la clase trabajadora.

Es importante recordar que la Ley salvadoreña dicta la revisión del salario mínimo cada tres años, sin que ello implique su aumento, los cuales se cumplieron en diciembre 2019. En este momento el sector laboral propuso un salario mínimo en US\$ 450.00, pero el CNSM, nombrado por el gobierno de Nayib Bukele y actuando bajo presión de los patronos, postergó la decisión para junio de 2020, después de la revisión de las propuestas.

La Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) declaró que no resistiría un aumento hasta US\$ 450.00 y continúa negando las conquistas laborales y salariales, mediante la manipulación de las leyes y los procedimientos de contratación y despido. Por su parte, el movimiento social está en proceso de redefinición tras la derrota política del FMLN y las centrales obreras y sindicales están debilitadas por la ofensiva de la derecha política. La carencia de seguro de desempleo, rentas básicas, medidas de atención del sector informal y de una política pública que garantice la alimentación y el acceso universal a servicios básicos de salud, educación, agua potable y vivienda, por mencionar algunos, definen un panorama que demanda acciones estratégicas de información, divulgación y movilización de la población.

Por otra parte existe disparidad salarial entre hombres y mujeres, la cual creció más 13% en los últimos 12 años, situando a El Salvador, como uno de los países centroamericanos que menos oportunidades económicas ofrece a las mujeres. De ahí que en el mismo período, su participación económica apenas creció en 1% y la brecha salarial se mantiene en cerca del 50%²².

Militarización y conservadurismo

El Salvador asiste a una militarización creciente y conservadora, cuya población ha sido presa de un discurso populista del gobierno y de la representación tendenciosa de la realidad en los medios hegemónicos de comunicación social y en las redes virtuales. La retórica superficial de “mano

²¹ En El Salvador no existe un salario mínimo único nacional, es diferente según el sector. La remuneración más baja está en la agricultura y la más alta en el comercio y los servicios.

²² FICOHSA, febrero de 2019.

dura” para combatir a las pandillas omite el análisis sobre su origen estructural y sirve para reprimir a la población que se organiza y lucha por sus derechos.

El desempleo de la juventud crece y su nivel educativo disminuye, en detrimento de la construcción de un pensamiento crítico y de la capacidad de formular propuestas edificantes para satisfacer sus necesidades. Hoy se observa entre los jóvenes una aprobación creciente de las acciones del gobierno, cuya estrategia de cooptación está funcionando.

Los pequeños avances de respeto a los derechos de la comunidad LGBTI están en riesgo porque la Secretaría de la Diversidad Sexual, que se integra al Ministerio de Cultura, ha adoptado una posición conservadora. Cabe recordar que en 2019 se produjeron 5 crímenes de odio de personas transgénero y travestis, la cifra más alta de Latinoamérica.

3. Resultados de la evaluación

Análisis de resultados de acuerdo a criterios preestablecidos de coherencia y pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad; y a 6 ejes transversales: género, capacidades locales, organización, participación, derechos humanos, sostenibilidad ecológica.

La información que nutre este apartado fue tomada de la formulación del proyecto, de los informes y documentos proporcionados por el consorcio, de la matriz de indicadores y del rico bagaje del trabajo de campo, entre análisis, testimonios, críticas, propuestas, descripciones y datos concretos.

3.1 Coherencia y pertinencia

El criterio de coherencia identifica la lógica de planificación, la calidad del marco lógico, la correspondencia entre objetivos, resultados, estrategias y metodologías, la calidad de los indicadores y la integración de las estrategias transversales en el diseño del proyecto. De otro lado, el criterio de pertinencia sirve para analizar la relación del proyecto con el contexto social y político del país, y con la realidad de la población destinaria.

En cuanto a la coherencia, fuentes de campo expresaron que durante el proceso de planificación “fue arduo integrar la perspectiva de 4 organizaciones. La extensión de los debates y la dificultad de arribar a consensos de orden práctico, que repercutieron en la optimización del tiempo tanto en la formulación como en la ejecución”. A dos años de trabajo, existe mayor entendimiento y elementos comunes de cara a una estrategia recíproca de cooperación.

Uno de los retos de la planificación fue definir la visión del proyecto. Al principio ACUA pensó en una televisora, pero el alto costo, la complejidad técnica y la dificultad para acceder a una frecuencia llevó a desestimar la idea y se optó por montar dos productoras audiovisuales; una educativa y popular, otra comunitaria y ecologista. Esto alargó el tiempo de planificación y complicó la formulación de indicadores.

Algunas fuentes de campo, expresaron que la planificación se nutrió de las fortalezas de ambas asociaciones; de parte de EM las herramientas técnicas y capacidad para hacer análisis, sistematizar experiencias y planificar procesos, con la tendencia de dar un peso excesivo a los contenidos y al *sentido común*, en detrimento de la forma y los procedimientos. Por su lado, ACUA, que posee experiencia de trabajo con la cooperación internacional, un cúmulo importante de herramientas de trabajo y vínculos comunitarios, presenta algunas dificultades para plantear y comunicar con claridad sus estrategias y buenas ideas.

El diseño y formulación del proyecto denota un conocimiento profundo y un nivel complejo de análisis de la realidad salvadoreña. El marco lógico es claro, está bien estructurado e incluye un objetivo general, uno específico, tres resultados y una “triple estrategia” que se apoya en la consolidación y desarrollo de capacidades locales. He aquí los tres componentes de capacidades locales que se orienta al logro del objetivo: 1) Fortalecer las capacidades políticas e ideológicas de sectores populares, comunitarios y medios de comunicación transformadora; 2) Dotación de infraestructura, recursos tecnológicos y capacidades técnicas para una productora audiovisual; y 3) Implementación de un proceso piloto de producción audiovisual y de difusión *multiplataforma*, para la elaboración de productos comunicacionales audiovisuales desde un enfoque crítico y anti-

patriarcal, que acompañen las acciones de incidencia y exigibilidad de derechos del movimiento popular, social y comunitario²³.

El objetivo general del proyecto es válido, toda vez que promueve una comunicación que reivindica las necesidades legítimas de los sectores populares y contribuye al cumplimiento de los derechos de las mujeres. Y es perfectamente viable por la solidez de las asociaciones, su probada capacidad de trabajo y sus múltiples vínculos orgánicos con organizaciones populares, comunitarias y feministas. Esto es clave dado que, tratándose de un proyecto comunicacional, la consecución plena de sus objetivos sólo es posible con el concurso de otras instancias e iniciativas.

El objetivo específico de adoptar la producción audiovisual para transformar la sociedad supone el *fortalecimiento de capacidades*, es decir, “la adquisición y consolidación de conocimientos y herramientas necesarias para lograr los objetivos a lo largo del tiempo”. Por definición, las capacidades son conocimientos, destrezas, habilidades, atributos, actitudes, relaciones, liderazgos, capacidad de gestión y recursos tecnológicos disponibles para la consecución de los objetivos. El proyecto favoreció esto y su *coherencia* descansa en la experiencia previa de las 4 organizaciones en aspectos educativos, organizativos, radiales y comunicaciones y en la correspondencia que guarda con los planes estratégicos. Si bien ninguna de las dos asociaciones ejecutoras se ha dedicado a la producción audiovisual propiamente dicha, ambas tienen experiencia en áreas afines o concomitantes: ACUA en materia de comunicación radiofónica, con buenas experiencias en video y formación comunicacional y EM en dibujo, gráfica popular, animación y diseño gráfico. En cuando a animación destaca la película La Historia de El Salvador, que es única en su género a nivel centroamericano y que ha llenado un vacío en el país a nivel de información histórica verídica y atractiva para públicos diversos.

Las estrategias contemplaron de manera apropiada las demandas de las organizaciones, la necesidad de fortalecer las capacidades políticas y tecnológicas de los equipos ejecutores y de la población objetivo. También tomaron en cuenta y asignaron recursos materiales para la adquisición de equipo técnico y construcción de la infraestructura necesaria para un proyecto de esta naturaleza.

Fortalezas y debilidades de las estrategias en correspondencia directa con los resultados

Estrategia 1: fortalecer las capacidades políticas e ideológicas de sectores populares, comunitarios y medios para la comunicación transformadora.

- Es válida debido a la demanda de las organizaciones, a la necesidad de impulsar cambios estructurales y de responder a la coyuntura, así como de dotar de contenido político los productos audiovisuales.
- Tanto ACUA como EQUIPO MAÍZ cuentan con las capacidades necesarias para aplicarla y una tradición de construir permanentemente nuevos conocimientos de utilidad práctica.
- Es un acierto que se haya aplicado con un conjunto amplio de comunicadores sociales, pero hizo falta mayor énfasis en la forma en que la comunicación en general, y la comunicación audiovisual en particular, opera para contribuir a la transformación social.
- La formación de jóvenes desarrollada por ACUA en la democratización de la comunicación, liderazgo, la radio, locución, la producción de noticias, técnicas de animación de la comunidad,

²³ Documento del proyecto, Pág. 49.

la música como medio para generar empatía y la motivación a jóvenes para ser voluntarios, sumaron positivamente a esta estrategia.

Estrategia 2: dotación de infraestructura, recursos tecnológicos y capacidades técnicas para una productora audiovisual contrahegemónica.

- Estrategia necesaria ante la carencia previa de infraestructura y recursos tecnológicos, pocas veces incluidos en los proyectos de la cooperación y la solidaridad internacional. La infraestructura y los recursos constituyen un punto de partida atinado para apoyar o impulsar otras iniciativas afines. Acompañada de un exhaustivo plan de sostenibilidad a mediano plazo, representa una oportunidad para generar recursos económicos que permitan su funcionamiento y productividad. Ambas organizaciones aportaron algunos recursos adicionales y están en condiciones de darle mantenimiento a la infraestructura y preservar el quipo.
- La poca experiencia y ciertas carencias de formación especializada generó incertidumbre y tensión inicial en sus filas.
- Ambas asociaciones tenían claridad de la importancia política de contar con productoras audiovisuales como herramientas de lucha y transformación social.

Estrategia 3: implementación de un proceso piloto de producción audiovisual y difusión multiplataforma, para elaborar productos comunicacionales desde un enfoque crítico y anti-patriarcal, que acompañen las acciones de incidencia y exigibilidad de derechos del movimiento popular, social y comunitario.

Esta estrategia guarda correspondencia con las primeras y fue coherente con las necesidades de las productoras en el sentido de ensayar sus capacidades, aprender de prueba y error y producir materiales concretos.

- Permitió fortalecer la experiencia previa en producción audiovisual. En el caso de ACUA amplió sus formatos de comunicación radiofónica, y en el de EM añadió lo audiovisual a sus formatos y productos de comunicación gráfica, lo que requirió de nueva capacitación y tecnificación.
- La producción audiovisual debió inscribirse en una estrategia más amplia, tendiente a configurar un *modelo regular de producción*, con etapas, plazos, procedimientos técnicos, definición de series o formatos, características formales o estéticas, entre otras, para una producción que responda a premisas contra-hegemónicas, tanto en la producción como en la difusión. A modo de ejemplo, la estrategia pudo plantearse de la siguiente manera: “Definición de una estrategia para el funcionamiento de las productoras y del modelo de producción con planteamiento tentativo de formatos y puntualización de una *línea editorial audiovisual* de base común, con particularidades para cada asociación”.

Marco lógico e indicadores

La matriz del marco lógico se elaboró en forma participativa y constituyó, según testimonios del trabajo de campo, un instrumento útil para conducir, registrar y reportar el avance del proyecto y sus indicadores. Los resultados y las actividades están bien redactadas y guardan lógica entre sí; algunos indicadores presentan ciertas ambigüedades de redacción e insuficiencias de extensión. En total, el proyecto definió 18 indicadores, cinco para el objetivo específico, tres para el resultado 1, cinco para el resultado 2 y cinco para el resultado 3; cantidad apropiada a las dimensiones y

alcances del proyecto. Los indicadores corresponden a la categoría *Smart*²⁴, delimitados en el tiempo, poseen enfoque de género, son realistas y factibles de alcanzar.

Los indicadores del objetivo específico son de *producto, proceso y resultado*²⁵. Esto es coherente dado que el proceso se encuentra en una etapa inicial, ajustando procedimientos e instalando distintas capacidades. Es recomendable no abusar de la cantidad de variables; el **IOE.1**, por ejemplo, contiene cuatro: 1) tipo de organizaciones involucradas; 2) cantidad de temáticas; 3) tipo de productos audiovisuales; y 4) tiempo de ejecución, que pudo medirse pese a cierta ambigüedad de sus términos. La redacción ideal pudo ser la siguiente: “en el mes #18 de ejecución del proyecto, cinco medios de comunicación y sectores populares y comunitarios identifican diez temáticas comunes, que para el mes #22 se traducen en 10 productos audiovisuales concretos, 5 de relevancia para el ámbito comunitario, con participación de organizaciones de mujeres rurales, ambientalistas y de defensa de los derechos humanos; y 5 para el ámbito popular, con intervención de organizaciones feministas, sindicales, ambientalistas y de la diversidad sexual”.

Este indicador es de *producto* porque no expresa cambio previstos en la población, es decir, incremento de la capacidad de propuesta de las organizaciones o de la sensibilización de determinados sectores alrededor de problemáticas específicas que caracterizan su vida.

Para una etapa siguiente es aconsejable documentar el impacto de los productos en las organizaciones y en la población en general, sobre todo al nivel de su capacidad para identificar las problemáticas y analizar la realidad, formular propuestas y emprender acciones de transformación.

En aras de mayor concreción, los indicadores **IR3.1** e **IR3.2** pudieron integrarse dado que no es recomendable elaborar productos audiovisuales sin guion o *guía de registro*, ni de guion de edición, tras la revisión de originales de cámara, acopio de pietaje de archivo, etc. En este sentido, el indicador pudo plantearse de la siguiente manera: “Al finalizar el proyecto se cuenta con 23 productos audiovisuales, cuyos guiones se elaboraron de manera participativa o atendiendo a las necesidades de la población; 10 con comunidades organizadas de la Cordillera de El Bálsamo y 13 con sectores populares”.

IR3.2 Al finalizar el proyecto, los 10 productos audiovisuales de las comunidades organizadas de la cordillera El Bálsamo reflejan la situación y propuestas de organizaciones de mujeres rurales, ambientalistas y de defensa de los derechos humanos; en tanto que los 13 productos del ámbito popular recogen la voz y la postura de organizaciones feministas, sindicales, ambientalistas y de la diversidad sexual.

Una nueva etapa del proyecto merece un planteamiento minucioso de indicadores de resultado, y en la medida de lo posible, de impacto.

Diseño, formulación y estrategias transversales

El Diseño partió de experiencias conjuntas previas entre Equipo Maíz y ACUA, y de la relación con Paz y Solidaridad y KCD ONGD, con quienes comparten visiones y propuestas políticas. Tal como lo plasma el diseño del proyecto, esta experiencia fue coherente con los planes estratégicos de las 4

²⁴ “Inteligentes” como sinónimo de específicos, realistas y mesurables.

²⁵ R-1 de proceso y resultado, R-2 y R-3 de producto y proceso.

instancias, lo cual le brinda solidez. La formulación fue completa, atendió con claridad los aspectos solicitados y los recursos disponibles y planteó una calendarización ideal.

El diseño (págs. 81 a 89) describe mecanismos para aplicar las 6 estrategias transversales: 1) enfoque de género; 2) Capacidades locales; 3) Enfoque de derechos; 4) Participación; 5) Organización; y 6) Sostenibilidad ecológica. Cada una se desarrolló en base al diagnóstico previo (págs. 11 a 25), que incluye consideraciones del contexto y de las asociaciones ejecutoras. En conjunto, dicho contenido refleja un alto nivel de análisis y conocimiento de los equipos a cargo y da cuenta de la experiencia y las fortalezas diferenciadas. Así las cosas, Equipo Maíz destaca en aspectos formativos relativos a la organización, participación y lucha política, desarrollo de capacidades locales, trabajo por la igualdad de género y lucha contra el patriarcado, entre otros. Por su parte, ACUA destaca en cuestiones de participación comunitaria, género, sostenibilidad ecológica, organización y reivindicación de derechos y con la lucha por el agua como tema paradigmático. A no dudarlo, ambas asociaciones cuentan con capacidades complementarias para aplicar las estrategias transversales en el campo de la comunicación audiovisual.

La planificación del proyecto incluye indicadores concretos y adjudica recursos humanos, técnicos y económicos para cada estrategia.

Tabla 2: Elementos de las estrategias transversales

Estrategia	Contenidos / propósitos
Capacidades locales.	Fortalecer las capacidades de las y los participantes para impulsar la comunicación contrahegemónica y se conviertan en sujetos de transformación. Para ello, el proyecto definió 3 resultados y 13 indicadores. Esta estrategia da sustento al proyecto en su conjunto.
Género.	Contribuir a disminuir las brechas de género identificadas en el diagnóstico. Fomentar el análisis crítico y la deconstrucción patriarcal. Fomentar la participación cuantitativa y cualitativa de mujeres comunicadoras. Crear programas o productos que aborden específicamente los intereses estratégicos de las mujeres. Fomentar la participación cualitativa y cuantitativa de mujeres en la definición, validación y difusión de guiones y productos audiovisuales. Esta estrategia contempla 5 indicadores.
Enfoque de derechos.	Sobre la base del derecho a la comunicación, utilizar la Comunicación para la Transformación Social –CTS– e impulsar cambios que contribuyan al respeto de otros derechos humanos y sociales como el acceso al agua, la soberanía alimentaria, la vida libre de violencia, la participación y organización, el uso racional de los recursos naturales, la preservación del patrimonio cultural de los pueblos, entre otros. Define criterios a aplicar en la producción audiovisual. Promueve la democratización de la comunicación. Fortalece canales de diálogo y comunicación con instituciones públicas. Prepara y genera condiciones para aprovechar las oportunidades derivadas de la Ley de Telecomunicaciones en El Salvador. A esta estrategia corresponden 13 indicadores.
Participación.	Responde a la necesidad de abrir la CTS a los sectores populares y comunitarios, fortaleciendo sus conocimientos y conciencia crítica del papel de la comunicación en los procesos sociales emancipatorios y las barreras que lo impiden. Incluye la participación de las dos organizaciones ejecutoras y de los sectores populares y comunitarios. A esta estrategia corresponden 12 indicadores.
Organización.	Se construye a partir de la necesidad de potenciar a las organizaciones, fortalecerlas y favorecer procesos de articulación y trabajo en red para comunicar sus reivindicaciones

Estrategia	Contenidos / propósitos
	<p>y generar cambios estructurales y culturales en el país. Esta estrategia se desarrolla con organizaciones sociales, populares y comunitarias, de mujeres y/o feministas, instancias públicas y medios alternativos de comunicación. El trabajo se enfoca en el fortalecimiento de las ejecutoras y en su articulación, generando condiciones para la producción audiovisual (productoras y equipo audiovisual y fortalecimiento de capacidades políticas). A esta estrategia corresponden 9 indicadores.</p>
Sostenibilidad ecológica.	<p>Toma en cuenta la violación de los derechos medio ambientes de la población y la necesidad de emplear la comunicación como herramienta transformadora para producir materiales audiovisuales que denuncien la violación de estos derechos, la amenaza o agresión a quienes los defienden, y promuevan el análisis crítico del sistema hegemónico capitalista, extractivista y depredador. A esta estrategia corresponden 2 indicadores.</p>

A un nivel teórico general, la línea trazada de producción audiovisual es correcta, pero a nivel de la práctica le hace falta afinar mecanismos, en todos los niveles y etapas del proceso (pre, pro y post producción) incluida la participación de la población y la socialización de productos.

En una futura intervención se puede mantener el objetivo general y modificar el objetivo específico en términos cercanos a lo siguiente: “Fortalecer las capacidades de producción audiovisual, en el marco de una comunicación para la transformación social y la difusión de los planteamientos y propuestas del movimiento popular, comunitario y de mujeres o feminista”.

Población sujeto, medios, mujeres y juventud

La selección de la población sujeto fue pertinente y ambas ejecutoras aplicaron criterios que apuntan a la multiplicación de los resultados: calidad de los liderazgos, vínculos comunitarios y con organizaciones sociales, interés y motivación para participar, antecedentes como voluntarios/as, condición de dirigentes en puestos medios o altos, disposición y apertura para incorporar al proceso análisis anti-patriarcales y enfoque de género, disposición para practicar la comunicación comunitaria, disponer de agenda o visión nacional y tener cierto peso político en su entorno social y organizativo inmediato. El proyecto atendió solicitudes de participación de organizaciones y comunidades concretas y definió como criterio importante no trabajar con personas aisladas sino organizadas o cuando menos receptivas o cercanas al movimiento social, popular, comunitario, de mujeres o feminista, medios de comunicación independientes o no corporativos e instituciones públicas. No obstante, hubo dos excepciones válidas de EM: 1) charlas a estudiantes universitarios sobre comunicación popular / alternativa, aprovechando la motivación en comunicación alternativa de un docente; y 2) Encuentro Revelando Realidades, que se realizó con estudiantes, fotógrafas/os, comunicadoras/es que no necesariamente pertenecen al movimiento social, popular y comunitario, pero con un potencial impacto de fortalecer el lenguaje y la producción audiovisual a nivel nacional.

En cuanto a los medios de comunicación, los criterios de selección fueron los siguientes: medios alternativos o contra-hegemónicos que difunden contenidos favorables a los intereses de las clases populares, las comunidades y las mujeres, y que demuestren interés por incorporar a los productos el enfoque de género y profundizar en su contenido o implicaciones políticas.

La proporción de mujeres participantes corresponde a la exclusión histórica y la falta de oportunidades, y se acerca al porcentaje de mujeres de la población. Para este aspecto, el diseño del proyecto (pág. 48) definió los siguientes criterios: mantener vigente la convocatoria de mujeres a participar en actividades de formación y multiplicación, para que al menos el 45% del total nacional acceda a estos espacios; flexibilizar los criterios de selección para asistir a las actividades formativas, ofrecer apoyo para el cuidado de hijos e hijas, adaptar la logística de las actividades a los tiempos propios de las mujeres, definir normas de convivencia para generar un ambiente de respeto entre mujeres y hombres al interior de los espacios educativos, planificar contenidos que responden a la realidad y propuestas de las mujeres, incluir colectivos de la diversidad LGBTI y de ex combatientes vinculadas a los procesos de memoria histórica.

El proyecto puntualizó acciones para la población joven, organizada y no organizada, no sólo como destinatarios sino como protagonistas o testigos de los acontecimientos. No obstante, hizo falta definir la cantidad, la amplitud temática y aspectos formales en función de la clase social, el origen urbano o rural, los niveles de escolaridad, el género y la diversidad de intereses de este sector (música, deporte, arte, sexualidad, idiomas, etcétera). Una próxima intervención debería considerar la diversidad que se presenta al interior de cada sector social. La generalización da lugar a exclusiones involuntarias y a discursos que uniforman el pensamiento y niegan nuevas identidades y subculturas. Eventos como Revelando Realidades pueden servir de base para diseñar actividades concretas y productos con alto índice de participación de jóvenes y reivindicación colectiva de sus derechos.

Pertinencia y demandas de la población

Los testimonios de campo evidencian que el **proyecto respondió a sus prioridades** y afirman que Equipo Maíz cumple la función de espacio de formación de análisis crítico para personas de escasos recursos y ACUA impulsa procesos de comunicación que favorecen el ejercicio de los derechos humanos.

Demandas de la población que confirman la pertinencia del proyecto

- 1) Brindó oportunidad de enriquecer los conocimientos con aportes de intelectuales foráneos, profesionalizarse y generar ideas para transmitir contenidos útiles a la población.
- 2) Le permitió a personas y grupos activos, que generan contenidos, producir materiales que responden a las necesidades de la población.
- 3) Contribuyó a identificar y fortalecer fuentes de pensamiento popular.
- 4) La distribución de materiales es amplia y cubre áreas desatendidas por otros proyectos.
- 5) El material impreso de Equipo Maíz sobre temas complejos es lúdico y de bajo costo.
- 6) El proyecto representa una oportunidad para aprender a comunicar las ideas al pueblo de manera más técnica, profesional y popular.
- 7) Fortaleció la capacidad de análisis sobre distintas temáticas “Maíz agarra una temática y la desglosa, resolviendo dudas y a formarse a fondo”.
- 8) Fortaleció los niveles de concientización y movilización.
- 9) Aportó herramientas teórico-prácticas para compartir de manera dinámica con las organizaciones.
- 10) Ayudó a esclarecer cómo se estructura sociedad (clases sociales, modos de producción, economía política, etcétera) y a reconocer a los grupos de poder y los mecanismos que utilizan para tergiversar los hechos.

- 11) Permitió identificar los intereses económicos que están detrás de la superestructura.
- 12) Ofreció una educación alternativa para comprender la realidad y la dinámica política y social, mediante actividades sin costo directo, incluidas aquellas que se producen al nivel de redes sociales y plataformas virtuales, una práctica importante en proceso de fortalecimiento y regularización o sistematización.

Además de actividades de formación sobre aspectos políticos, económicos y sociales para voluntarios/as y comunicadores/as comprometidos/as, el proyecto suplió la carencia de recursos económicos suficientes destinados a la concientización y movilización.

El diseño del proyecto supuso entrevistas y conversaciones con integrantes de diferentes medios de comunicación e instituciones afines. En los talleres de formación se produjeron 21 productos que sirvieron de ensayo para dimensionar los desafíos prácticos del proyecto, delimitar algunos aspectos y elevar su pertinencia. El diagnóstico y la visión de las personas entrevistadas fortalecieron la pertinencia respecto el contexto nacional, en el que persisten altos niveles de pobreza, déficit educativo, de violencia contra las mujeres, pocas oportunidades laborales y de vivienda digna, entre otros. Este panorama ha generado fenómenos migratorios que atentan contra la seguridad y la vida de mujeres, hombres, niños, niñas y población joven. Las brechas de género y edad son una realidad palpable que incide negativamente en la vida cotidiana y el curso de los acontecimientos políticos, económicos y sociales.

Violencia y derechos humanos

La pertinencia del proyecto está sustentada en la violación de los derechos humanos presentes en las demandas de las organizaciones, contribuyendo a un mayor posicionamiento y exigibilidad de dichos derechos. Dado que la censura y el bloqueo de libre acceso a la información favorece la emisión de noticias tendenciosas y parciales, que le niegan a la población la posibilidad de formarse una visión propia, el impulso de un proyecto que haga contrapeso y sirva de mediador de análisis estructurales, de testimonios de conciencia, de materiales didácticos y de mensajes movilizadores, refuerza su pertinencia y justifica el esfuerzo compartido por consolidarlo y proyectarlo hacia adelante.

El proyecto es pertinente en relación con el alto número de casos de violencia contra las mujeres en todas sus manifestaciones, haciendo énfasis en violencia sexual y la falta de una respuesta integral de parte de las instancias del Estado y de la población en su conjunto.

Carencia de medios al servicio del pueblo

Un aspecto relevante es la carencia de medios y herramientas de comunicación, en manos del pueblo, para intercambiar información sobre su problemática, hacer públicas sus propuestas y adquirir elementos que le permitan profundizar su comprensión de la realidad y construir consensos para transformarla. Los medios pertenecen a los grupos de poder y los usan para justificar y reproducir el sistema imperante. El gobierno de turno subutiliza el canal nacional y cambió el nombre de la Radio Nacional a simplemente "Radio 96.9". Lo anterior origina medios de comunicación tendenciosos, que emplean un lenguaje poco accesible a la mayoría de la población.

La definición metodológica del proyecto respondió a los postulados de la educación popular, que se desarrolla a partir de la realidad concreta, teoriza y genera una nueva práctica enriquecida. Esto

es totalmente congruente con los objetivos del proyecto de contribuir a la toma de conciencia y la transformación de la realidad mediante diversas modalidades y técnicas participativas.

Diversificación y correspondencia entre productos y objetivos

La diversificación de productos en función de temáticas y públicos igualmente diversos es un reto conocido de todo proyecto y de toda organización contrahegemónica, sea gremial, política, educativa, comunicacional, feminista, cultural, de reivindicación de derechos o de otro tipo.

Los materiales de difusión, sensibilización y formación de EM fueron diversos y ajustados a los objetivos del proyecto: videos cortos con pocas palabras, debidamente ilustrados y coloridos; Página Maíz; textos popularizados sobre temas históricos y políticos; materiales digitales divulgados por WhatsApp y Facebook; página Web que ofrece información general sobre procesos de formación, venta y presentación pública de textos; programa radiofónico Vamos al Grano, entre otros. Además, en los talleres de formación se produjeron productos de comunicación (canciones, poemas, mantas, memes, etc.) que se emplazan en la calle o sitios emblemáticos, que luego son fotografiados o grabados en video por quienes participan en ellos y divulgados en redes sociales y plataformas virtuales.

Muchos de estos materiales acompañan marchas del movimiento popular y comunitario y sirven como documento de estudio en procesos formativos de distintas organizaciones. Tal el caso de los suplementos sobre la crisis del agua, las pensiones y Monseñor Romero; algunos de los cuales generaron *memes* que denuncian con creatividad e ironía las condiciones de vida del pueblo. También producen obras de teatro de mucho impacto y aceptación popular (“hicimos una obra musicalizada de teatro, cuyo audio se difundió por diversos medios y se *viralizó*”).

Las ilustraciones de EM gozan de simpatía y reconocimiento y están sobradamente posicionadas como parte distintiva de “la marca Maíz”; tienen enfoque de género, retratan la diversidad de la población, son propositivas y divertidas. Esto facilita la transmisión de mensajes y contenidos políticos en poblaciones con distintos niveles educativos.

Entre los materiales de formación figuran las guías metodológicas para formadoras y formadores, que detallan los pasos y las técnicas idóneas. Estas se revisan en reuniones sucesivas con personal de EM para garantizar una correcta aplicación en las actividades de réplica.

ACUA genera **diversidad de productos** radiofónicos y audiovisuales, investigaciones para guiones y análisis estratégicos que orientan su gestión con comunidades y organizaciones territoriales de la Cordillera del Bálsamo. También produce el programa semanal *Abriendo caminos mientras avanzamos*, de 90’, en el que aborda el derecho al agua, la salud, la educación, la agricultura no contaminante, la soberanía alimentaria, los derechos de las mujeres y, en conjunto, el derecho a una vida digna, libre de violencia y de miseria. Los programas son conducidos indistintamente por la coordinadora de la radio, los técnicos y locutores incorporados a partir del voluntariado, el director de la organización y asesores/as invitados/as que desarrollan temas puntuales con visión histórico-política y apego a la realidad social y comunitaria.

Su labor divulgativa audiovisual en FB y su página Web, incluye spots noticiosos, cápsulas de solidaridad y documentales, como el de la resistencia comunitaria de Comasagua frente a autoridades arbitrarias y finqueros que vulneran el equilibrio ecológico de la zona.

Sus productos desnudan la problemática y la relación oculta entre los medios de comunicación, la oligarquía y el gobierno de turno. Así mismo, promueven una actitud crítica e invitan a defender los derechos humanos al agua, al ejercicio de la libertad de opinión y de emisión del pensamiento, la conservación de los recursos naturales, los derechos de las mujeres, etc. Además, retransmite por Radio Bálsamo y plataformas el programa Vamos al Grano, de Equipo Maíz.

Los programas “Con la gente” de Radio Bálsamo y “Vamos al grano” de EM, dan cuenta de la capacidad de los profesionales a cargo la producción y su filiación ideológica de izquierda, que atrae públicos conscientes, afines o receptivos; lo cual es positivo. No obstante, al decir de varias fuentes de campo, conviene reflexionar sobre la importancia de abrir espacios y producir programas más abiertos que, sin renunciar a las premisas del compromiso social ni a la apuesta crítica, despierten el interés de otros públicos, amplíen el rango de incidencia y multipliquen los escenarios donde se produce *la batalla de las ideas*. A esto respondió en parte el encuentro Revelando Realidades.

Los **criterios para producir materiales audiovisuales** fueron los siguientes: a) desarrollar temas que la gente demanda porque reflejan su problemática; b) incluir imágenes y contenidos con enfoque de género, que no reproduzcan los roles tradicionales; c) emplear un lenguaje de acuerdo al nivel de la población (materiales mediados); d) elaborar mensajes dirigidos a segmentos específicos de la población; y e) producir materiales breves, ajustados a las necesidades de un discurso sencillo y coherente.

Además de su condición inicial de productoras comunitarias, populares y educativas, EM y ACUA se perfilan como espacios idóneos para organizaciones, proyectos y artistas con enfoque social y político que carecen de recursos materiales para producir y difundir productos políticos, educativos y culturales. El reconocimiento de ambas asociaciones en la lucha por los derechos, la igualdad social y la equidad de género, entre otros, les otorga legitimidad.

3.2 Eficiencia

Es un criterio que indaga si los recursos humanos, financieros y técnicos, así como los períodos de previstos, permitieron **alcanzar los objetivos**. En este sentido, la mayoría de personas abordadas expresó satisfacción por “la integridad y capacidad de los recursos humanos”, enfatizando que posee un marco de referencia amplio y complejo, pero que utiliza un lenguaje accesible, de acuerdo al nivel de la población.

Recursos humanos

Los equipos técnicos de ambas asociaciones están integrados por profesionales con compromiso social y mística de trabajo; durante la evaluación demostraron claridad respecto los objetivos del proyecto, vínculos cercanos con la población objetivo y dominio de los contenidos.

El equipo facilitador de las escuelas y de los procesos formativos goza de reconocimiento y respaldo unánime entre quienes participaron en la evaluación. Esto descansa en varios factores: constancia y capacidad, uso de técnicas que promueven la participación (integración de comités de palabras difíciles, etcétera), accesibilidad y apertura o atención a las necesidades de los grupos, esmero por la comunicación y atención interpersonal, dominio temático, atención de casos de

emergencia, repaso de los contenidos, cierre de temas que abren heridas, trabajo con enfoque multidisciplinario y de género, incluyendo procesos de nuevas masculinidades y empoderamiento de las mujeres, disposición a la crítica y a la autocrítica, equipo con mística, formación y compromiso: “Queremos trabajar en el sentido de la igualdad, el respeto y el cariño” dijo uno de sus integrantes.

Recursos financieros

Los **recursos financieros** fueron valorados de manera positiva dada la buena calidad de atención a quienes participan de los procesos educativos de EM. Destacan el local, la alimentación, los materiales didácticos, los textos de apoyo y recursos técnicos como proyector, computadoras y otros. También el espacio y los procesos formativos de ACUA fueron objeto de reconocimiento y de expectativas fundadas en la atención brindada a sus participantes y en la calidad humana de las relaciones entre el equipo técnico y la población durante el rodaje de los productos audiovisuales: “los medios comerciales usan nuestra imagen con fines amarillistas, ACUA investiga, comparte con la comunidad y proyecta nuestro punto de vista”

La planificación financiera

En cuanto a la **planificación financiera** hubo desfases debidos a la subvaloración de algunos aspectos relevantes de la gestión y al aumento imprevisto de costos de productos clave. En EM la compra de equipo audiovisual y mobiliario con diseño específico, la construcción de infraestructura y la necesidad de cambiar el diseño original: “después de aprobado el proyecto cambiamos el diseño y pensamos que el dinero alcanzaría para hacerla más grande; en el proceso descubrimos que construir sobre construido es más caro, porque implica deshacer algunas partes, desalojar a quienes habitualmente trabajan en la áreas adyacentes, preservar paredes y aspectos estructurales inamovibles, que causaron sobregiros”, lo que supuso un aporte financiero adicional de US\$ 20,000.

ACUA subvaloró el equipo de computación para edición audiovisual y aportó US\$ 50,000.00 para ampliar la construcción con un salón de usos múltiples destinado a la sostenibilidad económica. Esto demuestra la visión y solvencia de ambas asociaciones para sufragar ciertos costos, su flexibilidad y capacidad de tomar decisiones sobre la marcha, avaladas cuando fue necesario por las ONGD.

Para el personal técnico de EM la construcción fue uno de los mayores retos operativos del proyecto, dadas las dificultades técnicas y necesidades materiales imprevistas. Para el encuentro Revelando Realidades se amplió el presupuesto para desarrollar un concurso de fotografía, la contratación de un equipo de filmación, las camisetas distintivas para colaboradoras/es, que sumaron US\$ 4,000.00 aportados por EM. A modo de paréntesis, cabe decir que la producción audiovisual no está exenta de imprevistos y que por lo tanto conviene dotar a sus presupuestos de un rubro para cubrirlos.

Recursos materiales

Para **la productora** EM construyó un espacio que cuenta con estudio, sala de control, de redacción, de sonido, etc., sobre infraestructura que ya existía y no en un terreno plano e independiente, como estaba planeado. Esto se debió a que resultó muy pequeño para las

necesidades y que buena parte del espacio quedaba ocupada por la cisterna de agua. Un arquitecto de ACUA y otro profesional emitieron el dictamen técnico y apoyaron la inscripción legal, la elaboración del diseño y la administración de la obra. Esto no estaba contemplado en el presupuesto y requirió de seguimiento y esfuerzos adicionales. Para minimizar costos se optó por contratar a personas independientes, no a empresas, que construyeron la obra gris y la infraestructura metálica.

En el primer nivel del nuevo inmueble, ACUA cuenta con espacio suficiente para todas las áreas de la productora: estudio, salas de control, edición y grabación de sonido, oficinas de redacción, espacio de reuniones, entre otros y en el segundo, con un salón de usos múltiples con miras a la sostenibilidad económica.

Ambas productoras reúnen condiciones óptimas para la producción audiovisual y están listas para trabajar, pero están pendientes de las licencias de funcionamiento. ACUA inauguró la productora en septiembre de 2019.

Transparencia en el uso de recursos económicos

Ambas asociaciones usaron los recursos de acuerdo con la planificación, favoreciendo el desarrollo de los resultados y el enriquecimiento de los objetivos. El manejo del presupuesto fue transparente y cuidadoso, a cargo de personal con experiencia en la cooperación internacional. La evaluación no encontró reparos en los reportes financieros, que respondieron con eficacia a los requerimientos internos particulares, a la legislación salvadoreña y a los criterios establecidos por PyS, KCD ONGD y el Gobierno Vasco.

Para el equipo técnico y el personal de ambas ejecutoras, el manejo autónomo del presupuesto fue un acierto que agilizó la toma de decisiones, aún en el marco de los inconvenientes y la extensión de plazos que produjo la construcción de infraestructura.

ACUA se benefició del uso del programa contable “ONG Proyectos”, de la compañía MERAK²⁶; un modelo muy ágil y completo que consolida la contabilidad de proyectos a nivel institucional. Entre otras ventajas, dijeron los encargados del área contable, facilita el seguimiento y el monitoreo presupuestario por proyecto, e identifica a tiempo el sobregiro en partidas presupuestarias específicas.

Aprovechamiento de recursos

El personal financiero de ACUA asegura la importancia de (re) definir con claridad los recursos de la productora (humanos, vehículos, espacios de trabajo y otros) con procedimientos que faciliten la colaboración y coordinación con personal de las distintas áreas, y una agenda que garantice la disponibilidad a tiempo de los recursos para cada etapa del proceso de producción.

Para aprovechar los aportes del personal de diferentes áreas de ACUA, el personal coincidió en que, tras las jornadas de formación audiovisual, los equipos técnicos que trabajan en el campo están en mejores condiciones de vincularse y colaborar con la productora, así sea de manera

²⁶ ONG Proyectos es un software diseñado para organizaciones no gubernamentales, fundaciones y asociaciones que desarrollan proyectos de índole social con fondos de agencias de cooperación internacional.

eventual o periférica, para sugerir temas, identificar personajes emblemáticos y protagonistas clave de procesos sociales, señalar la ubicación de locaciones bellas o de significado social y ecológico, etcétera. Esto requiere, dijeron, ahondar un poco el proceso de formación y orientación respecto las necesidades de la producción audiovisual, así sea mediante pequeños insumos de lectura, proyecciones, charlas eventuales e invitaciones a presenciar actividades de rodaje.

Manejo del tiempo y extensión de los plazos

El proyecto tuvo debilidades de eficiencia en cuanto al uso del tiempo y apego al cronograma. Esto se debió en parte a factores externos imprevistos, requisitos dictados a último momento por las instituciones de gobierno y por burocracia institucional. El caso más notorio de EM fue la exigencia de capacitación certificada del personal en atención de emergencias y primeros auxilios, de lo cual depende la autorización para el funcionamiento de la productora. También hubo atrasos de inspección de la construcción.

En opinión de varias fuentes internas, entre los factores internos que atrasaron la ejecución de ACUA y EM figuran los siguientes: 1) falta de seguimiento del cronograma y marco lógico carencia de una figura de coordinación; 2) dedicación exclusiva durante el primer años a la construcción, desaprovechando el impulso simultáneo de otras acciones; 3) falta de personal exclusivo para el proyecto; 4) poca atención al fortalecimiento de capacidades técnicas y estéticas para la producción. Y sólo para EM: 1) cambio de planos arquitectónicos y del espacio para la construcción; y 2) Mucha atención a los contenidos y al *sentido común*, en detrimento de aspectos instrumentales.

Algunos comentarios de campo: “a dos años de ejecución teniendo recursos económicos, no se han mejorado las capacidades técnicas de producción audiovisual”, y “...se ha usado el tiempo para entender la opinión pública, el sentido común, las percepciones de la población y se ha desatendido el perfeccionamiento de las capacidades técnicas de los equipos”.

Frente a los comentarios anteriores EM expresó que los procesos de análisis del sentido común y las prácticas para aplicar dicho análisis a productos concretos, elaborados por varias organizaciones y también por ACUA y EM, se realizaron en el primer año de ejecución de forma paralela a la construcción de la infraestructura.

Un aspecto adicional mencionado como causa de atrasos en el manejo del proyecto por EM es “la priorización de agendas políticas institucionales vrs las actividades del proyecto”. Ante esto, la reflexión de EM fue que “se trató de que las actividades se integraran a la coyuntura en un momento complejo (2019) y no a la agenda política institucional”. En todo caso, es importante extraer las enseñanzas de ambas visiones en función de la nueva formulación.

En opinión de los entrevistados, Equipo Maíz es estricto y meticuloso en el manejo de los plazos en procesos formativos: inicia a la hora estipulada y finaliza cada tema o sesión según lo planificado, pero es flexible y permite que los grupos participantes interioricen los conceptos y alcancen el nivel de aprendizaje previsto. De ello se deriva la acertada valoración previa de nivel educativo y el perfil de los participantes (diagnóstico), de la asignación de tiempo suficiente para los debates y de la graduación de la complejidad de los temas. Se trata, en suma, de un equipo experimentado, cuya capacidad política y didáctica está llamada a enriquecer el proyecto audiovisual.

Un aspecto mencionado fue la disparidad entre la exigencia de cumplimiento de plazos por las organizaciones de la cooperación internacional y el ritmo de ejecución en el terreno, determinado en buena medida por factores políticos de la coyuntura y dificultades técnicas, materiales e instrumentales imprevistas. Las agencias donantes esperan productos en el tiempo previsto, lo cual contribuye a enfrentar con éxito, entre otras amenazas, las restricciones que impone la disminución de recursos a nivel mundial. En este contexto -aseguran- el apego estricto a los cronogramas es fundamental y contribuye a la continuidad del acuerdo de cooperación.

Contribución de participantes

Ambas asociaciones trabajan con equipos de voluntarios que donan su tiempo, su capacidad y su trabajo comunicacional, que además de su importancia política, contribuye en términos financieros. EM recibe de participantes en los procesos educativos, pequeñas colaboraciones económicas para sufragar parcialmente algunos gastos. La contribución habitual es de US\$ 10.00, en tanto que el hospedaje cuesta \$66.00, lo que implica asumir el 70% del valor total. Estos aportes no han sido presupuestados, pero demuestran el compromiso social y político de ambas asociaciones.

3.3 Eficacia

La eficacia analiza el alcance de los resultados e indicadores, la estrategia y la metodología para el cumplimiento del objetivo específico.

En cuanto al objetivo específico –OE–: **“Instaladas las capacidades de producción audiovisual de comunicación para la transformación social al servicio del movimiento popular y comunitario de El Salvador”**, la evaluación estableció que este se cumplió en forma satisfactoria, dado que ambas ejecutoras construyeron las bases de su identidad audiovisual y fortalecieron los recursos para poner en práctica la producción de materiales contra-hegemónicos. Además, fortalecieron las capacidades políticas de sectores populares, comunitarios y medios de comunicación para la transformación social. En EM desarrollo de un proceso piloto de producción audiovisual y difusión multiplataforma encontró limitaciones relacionadas al hecho de no conformar a tiempo el equipo humano, optando por algunas consultorías o colaboraciones externas que, si bien cumplieron con la producción, no dejaron capacidad instalada de forma sistemática. La difusión ha sido eficaz pero aún no consigue definir una estrategia para la construcción de nuevos públicos con capacidad de crítica y propuesta.

Dada la coyuntura política de 2018-2019, signada por el cambio de gobierno y de las condiciones para fortalecer el posicionamiento del movimiento popular, de mujeres, feminista, comunitario, ambientalista y juvenil, ACUA y EM avanzaron en el análisis de la realidad, en la comprensión política de las causas históricas de las desigualdades y de la coyuntura, situaciones que se retomaron en la producción audiovisual y fueron divulgadas por medios virtuales y presenciales.

El complejo fenómeno de *opinión pública*, relevante para sostener la batalla por las ideas y el desarrollo de una cultura audiovisual crítica y alternativa, debe profundizarse al interior de las asociaciones, que ya la venían trabajando en otras modalidades de intervención y lucha.

De los 5 indicadores del objetivo específico, 1, 4 y 5 se alcanzaron y 2 y 3 se superaron. El 5 es un tanto ambiguo pues habla de los instrumentos técnicos para la puesta en marcha de la Televisión

Comunitaria del Bálsamo, pero su reporte se limita al estudio de mercado, no está claro si faltaban otros recursos técnicos, de lo que se infiere que faltó precisión en el indicador.

Resultado 1: fortalecidas las capacidades políticas de sectores populares, comunitarios y medios de comunicación para la transformación social.

Este resultado se alcanzó en términos cuantitativos y sus 3 indicadores fueron superados. Según el tercer informe del proyecto, se realizaron dos jornadas de intercambios de experiencias de lucha mediática, con mujeres y hombres involucrados en tareas de comunicación de organizaciones juveniles, radios comunitarias, organizaciones feministas y colectivos de análisis de medios. Además, se produjeron 8 jornadas de intercambio para la comunicación contrahegemónica, con personas con experiencia técnica y metodológica. En esta jornada (28/11/2018) participaron 31 personas, 11 mujeres y 20 hombres, en la que se abordaron los siguientes temas: bosquejo de la geopolítica en América Latina y avance de la cooptación del *sentido común* por parte de la derecha (Roberto Regalado de Cuba); se presentó la ponencia El sentido común y la realidad latinoamericana Álvaro García Linera, de Bolivia), y se habló del Foro Mundial de Pensamiento Crítico (Argentina 20/11/2018), todo lo cual generó discusiones para capitalizar a favor de la población algunas ideas del sentido común.

La segunda jornada (5/12/2018) se realizó con 22 personas, 9 mujeres y 13 hombres, para discutir la creación de materiales de comunicación sobre la coyuntura. De ahí surgieron ideas para “rescatar” la felicidad, el derecho de luchar, el valor de las mujeres y de la juventud, la importancia de la agricultura y la paz y para alcanzar un futuro más justo y humano. También se trabajó sobre la historia, del pueblo y de la rebeldía. Los resultados de dichos encuentros se transmitieron en la Radio Maya Visión y Radio Izcanal mediante cuñas radiales que no agotan su riqueza y su potencial político y didáctico, por lo que cabe tenerlos en cuenta en los planes de producción.

El éxito de los procesos formativos se debió en parte a una adecuada selección de participantes, que comenzó con visitas a las radios locales y avanzó hacia el análisis de la realidad estructural y patriarcal y de aspectos comunicacionales necesarios para mejorar y fortalecer la lucha contra hegemónica. Un paso fundamental fue la actualización colectiva y participativa de los diseños metodológicos en función de un mayor énfasis en el análisis del *sentido común*; este proceso también situó el patriarcado, el femicidio y la violencia contra las mujeres, adaptando el análisis al nivel comunitario y general mediante un componente de comunicación que generó aprendizajes y productos tales como: consigna, teatro, dibujo, canción y volante contra la privatización del agua.

El trabajo de campo reveló que las dirigencias de organizaciones obtuvieron aprendizajes significativos, relativos a la comprensión de la estructura económica, las clases sociales, los mecanismos de reproducción del sistema y la vinculación entre capitalismo y patriarcado.

Entre los aprendizajes destacados del equipo de formadores/as y replicadores/as figuran los siguientes: capacidad para relacionar los distintos fenómenos sociales y su origen histórico y multicausal, identificación de la necesidad y comprensión de los mecanismos para transformar la realidad, mayor conciencia social y entendimiento de las desigualdades, incremento de la capacidad de análisis, lectura de la violencia, la explotación y la desigualdad como fenómenos sociales (no naturales) identificando a los responsables en el presente. Otro aprendizaje fue la necesidad de entender las circunstancias y los derechos de la diversidad sexual, rompiendo con la educación binaria tradicional.

El grupo de comunicadores experimentó los siguientes aprendizajes: identificación de los medios de comunicación hegemónicos y herramientas para conocer e interpretar el sentido común para desestructurarlo, mecanismos creativos que recogen el diario vivir de la población, los géneros de la comunicación radial, televisiva, virtual y periodística y sus expresiones en memes, videos, cuñas y programas radiales, entre otros. También profundizaron en el análisis de la coyuntura y de la estructura, identificaron las estrategias mediáticas del gobierno actual e hicieron acopio de herramientas básicas para desmontarlas: a) apropiación del discurso de la izquierda (recuperar la historia) y tergiversación de información social (violencia, asesinatos, femicidio, situación del agua, el manejo de las pensiones).

El trabajo con juventudes vinculados a ambas asociaciones permite formar mujeres y hombres, otorgándoles protagonismo hasta convertirse en la cara visible de procesos que involucran estudiantes en general y de periodismo, comunicadores/as y voluntarios/as.

Los principales aprendizajes de las jornadas de capacitación referidos por jóvenes voluntarios/as de Radio Bálsamo fueron: el proyecto audiovisual, aspectos generales sobre tecnología, cómo usar una cámara, cómo hacer una *escaleta*, cómo llegar a una comunidad y hacer una entrevista (con enfoque de género, entre otras cosas). Esto despertó el interés del personal de distintas áreas, sembró voluntad por seguir aprendiendo y colaborar en la producción de audiovisuales.

En ACUA, la formación a jóvenes es un proceso anual que se produce durante vacaciones escolares, cuando se hace la convocatoria y se motiva la participación voluntaria y consiente, la cual inicia con un proceso de 3 meses, en cuyas primeras 6 semanas se adquieren fundamentos y herramientas para hablar en público, trabajar en equipo, usar consolas y aspectos técnicos, así como para realizar análisis políticos y comprender la realidad desde una perspectiva crítica y solidaria. Luego trabajan como “sombras” de otros jóvenes con más formación, para aplicar los aprendizajes y compartir las tareas. Todo esto motiva una participación asidua y comprometida de la juventud.

Los “voceros” una modalidad que ha dado resultados muy valiosos en ACUA, funcionan a dos niveles: 1) como representantes de las organizaciones sociales y 2) a título individual como reporteros de Radio Bálsamo identificando la problemática comunitaria para desplegar contenidos. Algunos comparten su opinión y otros, con más experiencia y formación, incorporan en su trabajo el enfoque de derechos humanos.

Resultado 2: dotación de recursos y capacidades técnicas para una productora audiovisual, con enfoque popular

En este resultado los indicadores 1, 3, 4 y 5 se alcanzaron satisfactoriamente y el 2 con la contratación completa del personal de la productora de EM se alcanzó parcialmente.

Concepción política sobre las productoras

Para el personal de las asociaciones, las productoras son espacios para construir un pensamiento liberador y alternativo se constituyen en un proyecto político para incidir y fortalecer la construcción del sujeto social, popular y político, consiente, activo y ecologista, con capacidad de modificar las condiciones de vida y avanzar hacia una sociedad igualitaria.

Para ACUA, la productora es un proyecto de carácter político, ecológico y cultural, pues los cambios requieren de todos los componentes relacionados con la lucha de las ideas y la disputa ideológica, la cual se produce en buena medida al nivel de los medios de comunicación.

Para lograrlo, se propone trabajar con medios convencionales y virtuales²⁷ y estrategias alternativas de divulgación de mensajes opuestos a la representación que hacen los medios empresariales hegemónicos, sin descuidar el contacto directo con la población en el campo y en las ciudades.

Para EM la productora responde al contexto del país, frente a un gobierno que utiliza lo audiovisual como un instrumento de información/desinformación, por lo que está trabajando en una apuesta más digital y fresca para aprovechar las redes virtuales, sin descuidar el contenido más amplio para transmitirlo por YouTube, fortalecer a los medios alternativos, que están siendo acallados y hacer contrapeso a los medios hegemónicos para fortalecer la batalla de ideas.

Ambas productoras están trabajando y produciendo mensajes audiovisuales, con temáticas para la incidencia política y para darle sustento a la comunicación contra-hegemónica.

Durante la evaluación se realizó un ejercicio de observación a las productoras comunitaria y popular, que evidenció lo siguiente:

Tabla 3: observación de productoras y equipo audiovisual y humano.

No.	ASPECTOS	ACUA	EQUIPO MAIZ	OBSERVACIONES Y PROPUESTAS
01	<p>Estado actual de la infraestructura</p> <p>a) Sala de control</p> <p>b) Estudio de grabación de video (set / plató)</p> <p>c) Sala de trabajo de voluntariado</p> <p>d) Oficinas de periodistas y camarógrafos/as</p> <p>e) Isla de edición</p> <p>f) Estudio de audio (cabina / control).</p>	<p>Edificio de dos pisos frente a sede central; el primero de la productora y de usos múltiples.</p> <p>La productora cuenta con espacios para todas las necesidades, incluida un área susceptible de acondicionarse para exhibición de trabajo y acceso a una sala de exhibición para grupos grandes</p>	<p>Espacio adecuado en el segundo nivel de la sede central de EM, con espacios para todas las necesidades; con posibilidad de utilizar áreas del primer piso para visualización de materiales por el grupo de trabajo o exhibición a grupos mayores.</p>	<p>Establecer el espacio definitivo que ocuparán los materiales de archivo para uso inmediato - imágenes y sonidos de apoyo- en la edición, divulgación y transmisión desde el estudio.</p> <p>El archivo comprende materiales audiovisuales históricos, originales de cámara acumulados en el proceso de producción, fotos fijas, dibujos y materiales gráficos de diverso tipo, banco de efectos de sonido, archivo</p>

²⁷ En la actualidad más del 50% de la población se informa a través de Facebook y otras redes sociales.

No.	ASPECTOS	ACUA	EQUIPO MAIZ	OBSERVACIONES Y PROPUESTAS
				música nacional y regional libre de derechos de autor, otros. El catálogo digital de estos archivos, actualizado periódicamente, se comparte entre ambas organizaciones.
02	Diseño y viabilidad o funcionalidad.	Diseño adecuado y viable, por encima de las necesidades mínimas. Pendiente autorización para el funcionamiento.	Diseño adecuado y viable. Pendiente autorización para el funcionamiento.	
03	Modalidades, niveles y agilidad de coordinación entre sala de control, estudio (plató), salas de redacción, etcétera.	Modalidad de diseño estándar para este tipo de infraestructura, con comunicación directa entre el estudio, cabina de control, sala de audio, espacios de redacción.	Modalidad de diseño estándar para este tipo de infraestructura, con comunicación directa entre el estudio, cabina de control, sala de audio, espacios de redacción.	Acondicionar debidamente el área de transmisión y recepción o descarga de señales o materiales propios y ajenos.
04	Dirección general y dirección artística, en las etapas de planificación, producción, transmisión.	Dirección general y artística definida, pendiente de contratación de posible personal complementario, que comparta responsabilidades con el personal actual.	Dirección general y artística definida, pendiente de posible contratación de personal complementario.	
05	Equipo técnico disponible (cámaras, micrófonos, luces, computadoras, mezcladoras, trípíes, cables, sistemas integrados, consolas, otros).	La productora cuenta con equipo técnico adecuado y se apoya equipo del profesional a cargo de la productora. 1 cámara de Video Profesional Sony HXR-NX100 Full HD 20 megapíxeles. 1 dron de 500 Mts. de elevación. Dispositivo de estabilización de imagen útil para transmisión en vivo con celulares. Micrófonos, trípodes, luces y accesorios.	Equipo técnico adecuado para esta etapa del proceso, con 3 cámaras, trípodes, luces, micrófonos, cables y accesorios. 2 cámaras de video profesional Sony HXR-NX100 Full HD, 20 megapíxeles. 1 Cámara de video profesional Sony PXW-Z150, k, 20 megapíxeles. 1 mezcladora de video 1 Capturador de video Micrófonos, trípodes, luces y accesorios. Computadoras I-Mac.	Prever la adquisición de equipos o complementos al equipo disponible (mayor capacidad de memoria, entre otros) de acuerdo a los planes que se definan para la n nueva etapa.

No.	ASPECTOS	ACUA	EQUIPO MAIZ	OBSERVACIONES Y PROPUESTAS
		Computadora I-Mac y 2 pantallas para edición.		
06	Calidad y alcance de la señal de transmisión (conectividad, capacidad de ancho de banda, etcétera).	Pendiente de la definición final del modelo de producción y eventual adquisición de equipo para transmisión en línea. Por ahora se transmiten cortos para redes, utilizando computadora, teléfonos y un dispositivo adquirido por la productora.	Pendiente de la definición final del modelo de producción y eventual adquisición de equipo para transmisión en línea. De momento se prevé subir materiales a la red (canal de YouTube, página y muro de Facebook) y manejo de redes y plataformas.	
07	Composición del equipo humano, por áreas de trabajo.	La productora está a cargo de un profesional de cine y televisión, con participación directa de la coordinación del proyecto y asistentes eventuales de otras áreas.	Dirección de dos profesionales de la comunicación de EM, con apoyo de profesionales externos para productos puntuales. Gestión orientada en conjunto por todo el equipo técnico.	<p>Complementación del equipo humano según el modelo de producción y gestión que cada organización defina en la nueva etapa del proyecto, en el entendido de que una persona puede cumplir varios roles y/o funciones.</p> <p>Contar con: director/a general; coordinador/a de estudio y rodaje de campo, encargado/a de sala de control y cabina de sonido; responsable de cámaras de estudio y de campo; responsable de edición y postproducción,; asistencias de estudio y de campo; responsable de animación y proyecto gráfico interno (secuencia inicial, créditos, viñetas, títulos de identificación) y externo, tanto análogo como virtual (afiche, postal impresa y</p>

No.	ASPECTOS	ACUA	EQUIPO MAIZ	OBSERVACIONES Y PROPUESTAS
				<p>virtual, libro de prensa, Poner en perspectiva la formación de un equipo secundario o de apoyo, integrado por un mínimo de 3 personas (dirección, cámara, sonido), con apoyo de voluntariado.</p> <p>También aquí una persona puede cumplir varias funciones y roles.</p>
08	Formación y capacidad de los profesionales a cargo.	Profesional con alta capacidad y experiencia en producción cinematográfica, televisiva y audiovisual en general.	Profesionales con creatividad y formación en comunicación, diseño, trabajo político y didáctico.	<p>Necesidad de complementación profesional, aprovechando las capacidades internas y el apoyo de expertos externos de acuerdo a un plan que contemple al menos un <i>seminario-taller</i>²⁸ inicial, en dos o tres áreas temáticas, con sesiones mensuales de continuidad</p> <p>Un primer desglose de contenidos en 3 grandes áreas podría incluir:</p> <p>a) Estética, lenguaje, manejo del discurso (guion). b) Técnica de registro visual y sonoro de campo y de montaje. c) Manejo de estudio y procesamiento de datos audiovisuales para</p>

²⁸ La técnica de Seminario taller aprovecha la experiencia y el trabajo previo de los participantes; combina el intercambio y la sistematización de experiencias con la adquisición de nuevas herramientas y la definición de modelos regulares y flexibles de gestión y producción.

No.	ASPECTOS	ACUA	EQUIPO MAIZ	OBSERVACIONES Y PROPUESTAS
				redes. Convendría prever una etapa común para ambas productoras, y otra que responda a las necesidades particulares de cada una, de acuerdo a sus planes de producción y la orientación específica de su trabajo ²⁹ .
09	Formas de relación con el voluntariado.	ACUA trabaja con voluntarios/as aprovechando la experiencia de Radio Bálsamo. Se concibe el voluntariado como apoyo a tareas concretas de la producción y como mecanismo de formación. En Revelando Realidades voluntarios/as participaron como maestra de ceremonias, integrantes de comisiones de trabajo, presentación de audiovisual como actores y actrices.	EM contempla la participación de voluntarios/as en las tareas de la productora, aprovechando la profusa experiencia de otras áreas. Conciben el voluntariado como mecanismo de formación paulatina. El encuentro "Revelando Realidades" fue una experiencia de voluntariado vinculado a lo audiovisual ³⁰ . Apuesta a la producción conjunta de personal de EM con voluntarios/as.	Continuar trabajando con equipos de voluntarios/as.
10	Proceso de definición de temas y/o contenidos.	La definición de temas y contenidos se desprende de las líneas de trabajo de la asociación, de los objetivos del proyecto y de las necesidades de la población. Se concreta en reuniones del equipo a cargo de la productora con la coordinación y los asesores o colaboradores profesionales.	La definición de temas y contenidos se desprende de las líneas de trabajo de la asociación, los objetivos del proyecto y las demandas de la población. Se concreta en reuniones de los encargados con la dirección y el equipo técnico.	Continuar la aprovechando la experiencia de las comunidades y organizaciones para la definición temática.
11	Estructura de guiones.	Manejo adecuado de sinopsis, descripción de contenidos y guiones con referencias gráficas y	Manejo adecuado de sinopsis y descripción de contenidos; manejo poco uniforme de guiones técnicos a dos y tres	El equipo editorial puede uniformar el formato de guion técnico (a 3 columnas,

²⁹ El Salvador cuenta con expertos capaces de cubrir todas las necesidades de un plan de este tipo.

³⁰ Equipo Maíz ha tenido otras experiencias de voluntariado vinculado a lo audiovisual: los cines de la calle que datan de hace 15 años, el evento masivo alrededor de la Canonización de monseñor Romero en el año 2018; etc.

No.	ASPECTOS	ACUA	EQUIPO MAIZ	OBSERVACIONES Y PROPUESTAS
		técnicas, a dos y tres columnas.	columnas con rico despliegue creativo de <i>story boards</i> o referencias gráficas.	por ejemplo), con variaciones según el tipo de producto. Esto debe ir precedido de una o dos páginas de sinopsis, estructura final y consideraciones formales para el manejo de la imagen directa, la imagen de apoyo y el uso estructural del sonido (testimonios y ambientes en “sonido directo”, narración o voz en off de estudio, música, ambientes, efectos y sonidos incidentales).
12	Grado de participación de la población en el proceso de producción.	Se prevé distintos niveles de participación y colaboración de la población, por ahora se ha trabajado con jóvenes voluntarias/os.	Se prevé distintos niveles de participación y colaboración de la población, por ahora se ha trabajado con jóvenes voluntarias/os.	Recoger la problemática, insumos y documentar voces comunitarias y de organizaciones (como ya está previsto)
13	Formas de interacción con públicos principales y secundarios.	Público principal: población de las áreas de influencia de ACUA, organizaciones territoriales, comités y asociaciones de mujeres, entre otras, y la audiencia tradicional de Radio Bálsamo. Está en proceso la redefinición de públicos y formas de interacción de acuerdo a tipo de producto y modalidad de difusión y socialización.	El público principal: población que participa en las escuelas de análisis político y estructural y escuelas de género, sindicatos, consejos de desarrollo, grupos juveniles y otras organizaciones con las que interactúa EM. Está previsto ampliar los públicos y audiencias, de acuerdo a tipo de producto y modalidad de difusión y socialización.	Elaborar un plan de divulgación multiplataforma y difusión física según los productos.

Infraestructura y equipo

La construcción de la infraestructura de las dos productoras está terminada y se encuentra pendiente de recibir los permisos de habitabilidad. Cuentan con equipo técnico suficiente (cámaras, trípodes, micrófonos, etc.) y parte del personal de base y colaboradores/as subcontratados/as. Además de personal complementario, la falta de los permisos no ha permitido su pleno funcionamiento. Esto explica porque la producción audiovisual de EM se produjo en parte con personal externo, subcontratado. En el caso de ACUA la producción ha sido interna, apoyada con recursos del personal contratado.

Apropiación social y comunitaria de las productoras

Ambas productoras están analizando qué medidas tomar para que la *población sujeto* se apropie del proyecto y lo use como herramienta de visibilización y disputa ideológica. Mucha gente conoce su existencia, sus productos, sus acciones³¹ y ha participado en ellas, pero aún no las percibe como propias ni tiene oportunidad o no sabe cómo dialogar con los responsables para divulgar su propia voz y su imagen.

Algunos jóvenes de organizaciones sociales y comunitarias insisten en que las productoras podrían diseñar mecanismos concretos y abrir espacios donde la población acuda con la certeza de que sus testimonios, sus problemas y sus propuestas se recojan y difundan, siempre y cuando no correspondan a posiciones conservadoras o derechistas e independientemente de los temas que estén en la agenda pública y en los planes de producción.

Contratación de personal

La contratación de personal especializado previsto se produjo de manera parcial y en todos los casos son personas preparadas técnicamente, mística y compromiso político. EM contrató una profesional responsable de la producción y divulgación en plataformas digitales de materiales audiovisuales, y a otro profesional como auxiliar, responsable de la producción audiovisual, alimentar las páginas digitales y ejecutar el plan de divulgación, entre otras y subcontrató a 3 mujeres y 4 hombres para realizar productos audiovisuales puntuales. ACUA hizo lo propio con 2 profesionales, una licenciada en periodismo con amplia experiencia en comunicación, lenguaje audiovisual, redacción de guiones, incidencia en multi-plataformas y redes sociales, y un licenciado en comunicación y relaciones públicas, con 7 años de experiencia en el manejo de materiales audiovisuales y sistemas electrónicos³². Ambos se relacionaron con las organizaciones territoriales de la cordillera del Bálsamo y con referentes de espacios de concertación que coordinan con ACUA: Foro del Agua, Mesa Nacional de Soberanía Alimentaria y organizaciones de mujeres para el aporte de contenidos.

Ambas asociaciones trabajan con voluntarios y voluntarias en procesos de capacitación audiovisual y producción multimedia; por lo general se trata de personas con formación, compromiso político y relación previa con las comunidades y organizaciones.

Los equipos técnicos están conscientes que la selección acertada de personal pasa por tener presente que las productoras responden a la *disputa hegemónica*, que son una herramienta para difundir el contenido de sus propias investigaciones y análisis estructurales, para difundir la problemática de las comunidades y organizaciones y promover el posicionamiento de la población.

La evaluación evidenció falta de consenso entre el personal de EM y PyS y KCD ONGD sobre la contratación de personal en las fechas previstas. EM postergó los plazos y subordinó la contratación a la construcción de infraestructura, a la adquisición de equipo y la definición

³¹ Existencia de las productoras, encuentro Revelando realidades, procesos formativos y conocimientos de algunos productos audiovisuales

³² Según el Diseño del proyecto, Pág. 46, para el funcionamiento de la productora, ACUA contrataría 3 profesionales: 1 periodista, 1 camarógrafo y 1 editor; bajo la coordinación de la persona responsable de las comunicaciones institucionales, que fungirá en la dirección de la productora.

paulatina de la gestión de la productora en base a la producción audiovisual de inicio (R3), lo cual es comprensible. La modalidad de subcontratación palió hasta cierto punto los efectos del atraso y demostró que puede aplicarse de manera puntual, con buenos resultados, a condición de que se incorpore al proceso al personal fijo, a modo de complementación profesional y enriquecimiento de su experiencia. La formación “in situ” durante la conmemoración de Tenango/Guadalupe, cumplió el doble propósito de producir un audiovisual y capacitar a una parte del voluntariado que se convirtió en actoras/es, artistas, entrevistadores y apoyo de producción de cámaras, modalidad que puede seguir empleándose para fortalecer la capacidad instalada.

EM adujo preocupación sobre la estabilidad laboral o continuidad del nuevo personal una vez finalizado el proyecto y sin que la productora estuviera en funciones. Para PyS y KCD ONGD, dichas contrataciones hubieran agilizado las acciones y orientado el proceso en una dirección de mayor eficacia.

En relación con la estructura u organigrama de las productoras, tomando en cuenta los objetivos y los planes de producción, lo primero es definir las áreas, actividades y funciones o roles (en el entendido de que una persona puede cumplir varias de ellas, como se indicó en la tabla de observación; p- 33 en adelante); luego cotejar esto con la estructura de la asociación y su estilo de trabajo y relación con la población.

Dada la naturaleza democrática y *contra-hegemónica*, conviene alejarse de las estructuras verticales y centralizadas, en favor de un modelo que, sin renunciar a una conducción o coordinación central (necesaria para garantizar la continuidad de un proceso ciertamente complejo) favorezca en lo posible la creación colectiva y la participación, en determinadas etapas y aspectos del proceso de producción. En el anexo 7 se presenta una división tentativa de áreas, un desglose preliminar de tareas y funciones y un diagrama de flujo de las relaciones, a modo de sugerencia para la elaboración de estructuras y organigramas coherentes con la naturaleza de cada asociación.

Formación audiovisual

La formación audiovisual para los equipos técnicos y voluntariado se concretó en un diplomado de cine, un taller sobre desarrollo y uso de páginas WEB y otro de producción audiovisual y multimedia. Además del personal técnico de ambas asociaciones, participaron 9 mujeres y 8 hombres voluntarios de 5 organizaciones vinculadas a ACUA. Hoy, Bálsamo TV cuenta con un equipo informado capaz de aportar contenidos e ideas para la producción audiovisual, en tanto que EM ha trabajado con voluntarios/as en diferentes procesos de organización de eventos y formación. EM desarrolló un proceso formativo específico para la creación y manejo de la página web. Ambas productoras cuentan con políticas de equidad de género que aplican tanto en la composición del personal, como en el enfoque y los contenidos de los productos audiovisuales. En ambas productoras hay personas capaces y formadas en términos audiovisuales, pero falta ampliar un poco la formación al personal de otras áreas, para potenciar su colaboración en términos de enfoque, sugerencia de temas, identificación de protagonistas, sitios, tareas auxiliares de campo o estudio, etcétera.

Material de archivo

EM cuenta con un extenso archivo de registros sonoros, videos históricos en soporte magnético y digital y material sobre coyunturas recientes, que eventualmente servirá para documentar actividades educativas y como imagen de apoyo en la producción audiovisual. A esto se suma un banco de imágenes (originales de cámara) generadas durante el proceso de producción de 13 audiovisuales, muchas de las cuales no formaron parte de la edición final y están llamadas a enriquecer trabajos futuros. ACUA cuenta con una cantidad considerable de originales de cámara y la versión final de cerca de al menos 48 producciones de distinta longitud, sobre luchas comunitarias por el derecho al agua, desigualdades de género, denuncias ambientales e historias de vida, entre otros, que sirven de banco para nuevas producciones, estrategias de divulgación, procesos de formación e intercambio.

Resultado 3: Implementado un proceso piloto de producción audiovisual y de difusión multimedia

Los 5 indicadores de este resultado se alcanzaron. Según el 3er. informe (marzo 2020) la Mesa técnica de coordinación es un espacio de planificación y dirección operativa del proyecto, integrada por ACUA y EM y otras organizaciones con quienes se planificaron, ejecutaron y evaluaron actividades del proyecto, también se realizaron jornadas de intercambio de experiencias para generar insumos destinados a materiales de comunicación sobre la coyuntura, se socializaron algunos productos audiovisuales, el proceso de creación y la definición de procesos previstos (evaluación final y estudio de mercado) El fruto de las reuniones se documentó en memorias con información sobre las actividades realizadas, las acciones pendientes, responsables, fecha y presupuesto.

Las enseñanzas del encuentro Revelando Realidades

ACUA y EM produjeron en conjunto un diseño, una planificación y una logística detallada y completa, con participación de 73 voluntarios y voluntarias para el primer día del evento que contó con una participación total de 937 personas, entre jóvenes, estudiantes, profesionales, periodistas, mujeres, realizadores y realizadoras del audiovisual de El Salvador, Guatemala, Honduras y Rusia. El primer día hubo una participación de 809 personas y se exhibieron cerca de 40 productos audiovisuales de organizaciones sociales, populares y comunitarias. Inna Afinogenova y Mirko Casale compartieron la ponencia “Estrategias comunicacionales: experiencia en la creación de editoriales contra-hegemónicas desde plataformas digitales” junto a otras ponencias de Guatemala, Honduras y El Salvador. Los días 2 y 3, se realizó un encuentro con 41 participantes para analizar estratégicamente las comunicaciones en el panorama político actual de los 3 países. El día 4 con 21 participantes, se produjo un intercambio con productoras alternativas y la participación de KCD.

Para las asociaciones ejecutoras, el encuentro permitió, entre otras cosas, valorar la calidad de la producción audiovisual de El Salvador y del norte de Centroamérica, fortalecer su posicionamiento político, divulgar la naturaleza de su gestión y ganar reconocimiento temprano como productoras contrahegemónica de apoyo a las necesidades de los sectores populares y comunitarios, de las juventudes y las mujeres. Además, sirvió para reflexionar sobre la coyuntura política y “transmitir un mensaje de optimismo y esperanza para la gente”. Además constató la existencia en el país de un interés generalizado por la producción audiovisual y la motivación “didáctica” que se desprende de espacios de intercambio y discusión abierta. Gracias a esto se posicionaron temas

importantes como violencia común, condiciones de vida de las mujeres, leyendas de grupos indígenas, medio ambiente y migración, entre otros. Los equipos técnicos de ACUA y EM sacaron del evento importantes elementos para el seguimiento del proyecto de comunicación audiovisual transformadora y EM identificó profesionales que luego se convirtieron en colaboradores puntuales.

Según una muestra representativa de participantes, los aspectos destacados del encuentro fueron los siguientes:

- a) La planificación fue detallada y contó con una “escaleta” o ruta crítica completa.
- b) El encuentro fue fructífero porque informó, estimuló la reflexión crítica de los medios de comunicación, generó intercambios aleccionadores y visibilizó la producción audiovisual.
- c) El equipo técnico y el voluntariado demostraron capacidad para resolver problemas y situaciones imprevistas sobre la marcha.
- d) Puso en evidencia la motivación juvenil y el interés nacional por la producción audiovisual.
- e) Fue un espacio excepcional para conocer y discutir las imágenes y los sonidos que producen los pueblos de El Salvador, Guatemala y Honduras.
- f) Los conversatorios con realizadores y realizadoras de diversos productos enriquecieron la mirada colectiva y posicionaron ideas clave para el futuro de la producción.
- g) Permitió el intercambio y el aprendizaje compartido entre artistas visuales.
- h) Despertó interés por el lenguaje audiovisual de las organizaciones comunitarias.
- i) La riqueza anticolonialista de la ponencia de RT.

Las 4 organizaciones coincidieron en que el objetivo de motivar y construir herramientas para impulsar la batalla contrahegemónica se cumplió a cabalidad, haciendo énfasis en el trabajo audiovisual en redes y plataformas virtuales. No obstante desde las ONGD hubo ciertos cuestionamientos que se documentan en el anexo 8, con fines de mejorar la comunicación en una segunda fase de intervención.

La producción audiovisual

En el marco del R-3 se elaboraron 20 productos comunicacionales con carácter de “prácticas/ensayos”, sobre análisis de la realidad estructural patriarcal (de nivel 1), ecología, género y dirigencias de base, entre otros. Esto se produjo a partir de las Escuelas de formación, de intercambios de experiencias y de reuniones de coordinación.

EM produjo 13 productos audiovisuales con los siguientes temas: mujeres, Monseñor Romero, Masacre de Tenango Guadalupe, pensiones, privatización del agua, historia de El Salvador, Venezuela, evaluación del gobierno actual, medios de comunicación contra hegemónica y participación en las elecciones presidenciales.

Al nivel de este resultado, ACUA produjo 7 videos de acompañamiento a las comunidades y el movimiento social, tendientes a posicionar la defensa del derecho humano al agua y al territorio frente a las amenazas de proyectos urbanísticos que deterioran la parte alta de la cordillera del Bálsamo. Además, produjo 48 audiovisuales (como consta en la matriz de eficacia) que se difunden en la plataforma Bálsamo TV.

Los productos audiovisuales demuestran efectividad y eficacia creciente para la presentación de contenidos estratégicos y de temas específicos. El carácter testimonial de los materiales de ACUA y la intención didáctica en los de EM están bien logradas y responden a un modelo horizontal de comunicación, tendiente a generar espacios de diálogo y retroalimentación entre productores y destinatarios, lo cual merece la definición de criterios y mecanismos específicos, de acuerdo con cómo evolucione el proyecto y la gestión de ambas asociaciones.

Los modelos genéricos de formato y estructura, las pautas discursivas y el manejo de recursos formales están en proceso de construcción y definición, lo que experimentó un avance cualitativo importante gracias al proyecto piloto de producción audiovisual, incluido el aporte del nuevo personal profesional de planta y subcontratado. La voluntad manifiesta de los equipos técnicos por reflexionar sobre las mejores estrategias de construcción audiovisual para lograr productos de calidad técnica, que respondan al compromiso de las asociaciones y respondan a las características sociales de los públicos meta, garantiza que el grado de eficacia en ciernes, se desarrolle y se consolide de cara a la sostenibilidad política y económica de las productoras.

La producción de ACUA, a cargo de un profesional del cine y la televisión, posee calidad y demuestra desarrollo en la línea del documental y las historias de vida, pero tiene por delante el reto de precisar la definición y diversificar los géneros o modelos que ha puesto en práctica, más allá de las entrevistas e historia de vida. EM se caracteriza por el cuidado del contenido y la voluntad de usar recursos artísticos y formales creativos, como la animación, expresada en un video corto de presentación de la película La Historia de El Salvador y en La Fortaleza, un producto pactado con una realizadora externa que captura la atención, ofrece información de fondo, es motivador y colorido y podría dar paso a la definición de formato o línea de producción abarcando distintas temáticas: la dignidad, la sororidad, la igualdad, las masculinidades, las juventudes, el cuidado del ambiente, el derecho al agua, los derechos de la comunidad LGBTI, el liderazgo de las mujeres, etc., por poner algunos ejemplos de posibles temas.

Los productos audiovisuales, tanto del equipo interno como los de colaboradores externos, guardan entre sí coherencia política y responden a preocupaciones temáticas bien definidas. No obstante, muestran cierta irregularidad al nivel de género o formato y de unidad o correspondencia en términos de estilo o concepción narrativa, manejo de recursos gráficos, utilización de la música, etcétera, lo que según el personal obedecen a la decisión de generar productos variados a nivel de formatos y estilos.

Los productos de ACUA, realizados bajo dirección de un profesional, demuestran un alto nivel de realización, cuidado técnico, factura y recursos narrativos. Los de EM son particularmente ricos en el tratamiento didáctico y el uso creativo de recursos gráficos. En ambos casos hace falta inscribirlos, como se dijo antes, en una estrategia o modelo de producción estable, con formatos o series definidas en función de públicos concretos. Los productos iniciales, internos y externos, pueden servir para definir este modelo, atendiendo a las recomendaciones recabadas en el trabajo de campo.

Los guiones demuestran consistencia temática, capacidad narrativa y descriptiva, pero adolecen de uniformidad técnica, gráfica y retórica. A veces se presentan en forma de sinopsis general, casi siempre sin observaciones formales (tipo de planos, tipos de posición y movimiento de cámara, etcétera); a dos y tres columnas; con o sin referencias gráficas o story board, que también se presenta de distintas maneras. El apartado general -en el caso de las sinopsis o guiones literarios-

o la columna destinada al sonido -en el caso de los guiones con formato técnico- se reduce al texto de la entrevista o la narración y no a una concepción política, estética, técnica y didáctica, que esté a tono con la propuesta de un lenguaje audiovisual contrahegemónico que se constituya en breve en una alternativa atractiva, distinta a los clichés técnicos y formales de la producción comercial de derecha.

Los productos audiovisuales actuales privilegian la banda de imagen en detrimento relativo de la banda sonora; olvidando que el sonido vehiculiza los testimonios, el ambiente e incidentales de la escena, la música y el comentario o voz en off, además desde la perspectiva de conceptos tales como “paisaje sonoro” y “ecología acústica”³³, sirve para describir críticamente el medio ambiente en tanto campo humano político y ecológico. El diseño de la banda sonora en post producción debe tomar en cuenta ante todo las “mediaciones culturales”³⁴, es decir, las costumbres auditivas del público meta. Las ideas de quien dirige o edita deben subordinarse a este principio y a las necesidades informativas y discursivas, cuidando de no saturarla. Los sectores populares poseen un alto grado de conciencia del sonido de las cosas, es decir, de la dimensión audible de la realidad (carros, animales, aparatos domésticos, etcétera) y hay que aprovechar esa conciencia y sensibilidad para reforzar los mensajes.

Por otra parte, el color es un aspecto fundamental del lenguaje audiovisual, incluidos los noticieros o los clips para redes sociales. En el caso de los productos del proyecto, el color está utilizado como un atributo natural o mecánico de los originales de cámara, probablemente corregido para reforzar el impacto visual o aumentar su verosimilitud y semejanza con la realidad, sin atender las posibilidades discursivas de su manipulación. Eso deja fuera la fuerza y la riqueza que puede tener combinar imágenes de color con imágenes monocromáticas o en blanco y negro, cuya naturaleza supone de entrada un “distanciamiento”, una sorpresa que lleva al espectador a reflexionar sobre el contenido de la toma. La comunicación audiovisual hegemónica, excepción hecha de los videoclips, no utiliza imágenes en blanco y negro o monocromáticas con fines discursivos, lo cual favorece la posibilidad de recuperar este recurso en función de la propuesta contrahegemónica.

A la hora de hacer el guion de rodaje (o más tarde el de montaje), cabe plantearse la utilidad y el valor de “virar” algunas imágenes a un solo color (rojo en caso de escenas de violencia, por ejemplo). Este recurso puede servir para reforzar la estructura de un video testimonial, que empieza y termina con imágenes en blanco y negro, aunque no provengan de viejos archivos. Una fotografía en blanco y negro en medio de un paisaje colorido puede servir para sorprender al espectador o como transición a una nueva secuencia.

El tratamiento deliberado del color y el uso simbólico del blanco y negro ofrece muchas posibilidades y está llamado a convertirse en un signo distintivo de la estética contrahegemónica, con la ventaja de que atrae a públicos jóvenes y segmentos sobre-saturados por el color chillante de los anuncios publicitarios. En resumen, el color tiene variados fines narrativos, informativos y estéticos. Es una fuente importante de significación y expresión, de fácil manejo en programas de edición de uso corriente.

³³ Hans Ulrich-Werner.

³⁴ Más que rasgos o características fijas y descriptivas, las *mediaciones culturales* corresponden al lugar desde el cual la gente se relaciona con el mundo, los mensajes, los símbolos, los valores. Estas determinan las formas propias (de un individuo o un grupo) de *producción de sentido* y *producción cultural* propiamente dicha. En esta instancia, el individuo y la sociedad tiene oportunidad para aceptar, rechazar, negociar o resistir las imposiciones y los valores hegemónicos. Jesús Martín Barbero.

EM puede aportar la riqueza de su concepción gráfica y didáctica, y ACUA el rigor y la experiencia del personal, a cargo de la productora. Cabe decir que cada formato o serie de producción regular requerirá en la práctica de una forma específica de guion; definir algunos parámetros comunes, al menos en cuanto a la página introductoria con la identificación temática y política, la sinopsis y los vectores formales generales.

Se ejecutó un plan piloto de difusión multiplataforma (Whatsapp, Twitter y Facebook); de los que “Destrucción del Valle el Ángel” obtuvo la mayor difusión alcanzando a 97,386 personas y 3,392 reacciones y/o comentarios. Por su parte, el plan piloto de difusión de 3 páginas de Facebook sobre temas de interés de las organizaciones sociales, populares y comunitarias, y el alojamiento de los 13 audiovisuales de EM fue irregular en cuanto a horarios de emisión y plazos. También hizo falta acompañar la difusión con afiches, postales o volantes digitales, etiquetado y enlace de refuerzo con plataformas, canales y comunicadoras/es afines, elementos clave para la retransmisión y creación de la audiencia, ya que a pesar de tener claridad sobre la importancia de responder a una planificación de la difusión, se encontraba en el proceso de medir la aceptación de las diferentes páginas de Facebook para analizar qué materiales podía tener una mejor aceptación para qué público.

Los productos audiovisuales respondieron a criterios básicos definidos por EM y ACUA, que incluyen el uso del lenguaje sencillo, textos e imágenes con equilibrio de género y no sexistas, duración de entre 5-2 minutos, definición de temáticas específicas³⁵ y tipo de organizaciones con las cuales trabajar. Cada productora elaboró un POA que guio su trabajo indicando las actividades principales a realizar. En el caso e ACUA el plan de producción audiovisual, fue realizado en alianza con el Foro del Agua.

Punto de vista de la población sobre los productos audiovisuales

Aspectos sobresalientes de la producción audiovisual de EM y ACUA:

- a) Los productos audiovisuales están vinculados al trabajo comunitario y organizativo.
- b) Se nutren temáticamente de la realidad y aportan personajes con los que la población se identifica y que cuya proyección social puede ampliarse.
- c) Los enfoques son efectivos y los testimonios auténticos.
- d) Refuerzan temas que competen a toda la población: militarización, acoso sexual, violencia y enfrentamientos entre pandillas, violencia de género, liderazgo de las mujeres, figuras emblemáticas de El Salvador, el deterioro ecológico, el acceso al agua, etcétera.
- e) Ambas ejecutoras usan medios multimedia

Aspectos para mejorar:

- f) ACUA debe aprovechar su dominio en materia ecológica, más allá de reivindicaciones específicas y EM el tratamiento formal de los productos (ritmo de edición, uso creativo de la voz en off, etcétera).

³⁵ Defensa del agua y del territorio, gestión comunitaria del agua, dignificación de las mujeres en la defensa del agua y la problemática identificada por las organizaciones.

- g) Aprovechar al máximo las tecnologías para la información y comunicación social –TICS– en los procesos formativos.
- h) Mejorar la riqueza y la edición de la banda sonora (audio), introducción pistas de efectos y sonidos incidentales con fines narrativos.
- i) Ampliar y fortalecer los procesos de difusión y aprovechar materiales como La Historia de El Salvador.
- j) Colgar en redes, plataformas y canales virtuales la totalidad de la producción, incluida Página Maíz, obras de teatro, programa Vamos al grano, programa Abriendo brecha mientras avanzamos, diseños metodológicos de formación a voceros voluntarios, entre otros, materiales de apoyo en los procesos formativos propios y de organizaciones afines.
- k) Actualizar constantemente las páginas Web.

El personal de ACUA considera que la problemática se puede transmitir por radio, televisión, redes sociales y otras plataformas, pero que es imperativo jerarquizarla en función de su vigencia y del impacto potencial. Además, que hay que aplicar selectivamente criterios de confidencialidad de las fuentes para no exponerlas a la represión.

Punto de vista de jóvenes y representantes de organizaciones territoriales vinculadas a ACUA.

Aspectos de los productos audiovisuales que pueden mejorar o ser objeto de un ajuste en función de los públicos y los objetivos específicos de cada uno:

- a) Hacer materiales cortos y dinámicos, de 5 minutos promedio para redes, y 10 minutos para canales y plataformas de internet.
- b) Los materiales de 30 minutos pueden ser útiles para sesiones formativas con facilitadores o para un canal de televisión en línea.
- c) Los documentales deben más flexibles en el manejo de recursos narrativos y apoyarse en la ficción.
- d) Aprovechar al máximo la idea de viñetas de transición con intención irónica (sketch de luchadoras).
- e) Fraccionar los públicos destinatarios y realizar productos específicos para cada uno, distinguiendo en principio materiales para adultos y jóvenes, de ambos sexos.
- f) Combinar el tema de derechos humanos o de una reivindicación específica con aspectos de la vida como el amor otros que vive la población cotidianamente. Para ello capacitar a jóvenes e involucrar a niños y niñas para hacer un programa. Se mencionó el caso de “31 minutos”, con contenidos valiosos presentados sutilmente.
- g) Definir criterios de funcionamiento de la productora e incorporar a título de voluntarios o colaboradores eventuales a jóvenes de ambos sexos.
- h) Elaborar materiales complementarios a los productos formales: videos cómicos cortos, series de memes, infografías y otros, que recojan la problemática y la vida cotidiana de las juventudes en su diversidad (estudiantes, comunidad LGBTI, mujeres, campesinos, etc.) y que remitan a los videos de fondo.
- i) Los materiales pueden combinar imágenes grabadas en la realidad (comunidades, barrios, fábricas, etcétera) con imágenes de estudio.
- j) Utilizar fotografías para ilustrar las entrevistas (fotos que la gente toma con los celulares)
- k) Incluir en la temática, aspectos históricos de interés para las comunidades y el país.

Valoración del ejercicio de análisis crítico de materiales audiovisuales.

Además de visualizaciones por separado, durante la evaluación se produjo un ejercicio conjunto de análisis crítico y autocrítico de productos externos e internos, unos producidos por los equipos de las productoras y otros por profesionales subcontratados.

La jornada dio cuenta de una capacidad crítica inobjetable, destacando EM en el juicio de contenidos, coherencia entre propósito y estrategia discursiva y utilización de recursos gráficos; y ACUA en el análisis de estructura, características del género o formato, uso de recursos formales y crítica a elementos de composición y edición.

La discusión puso de manifiesto que todo producto audiovisual (documental, informativo, testimonial, animación, musical, etcétera) supone una dialéctica de “presencia y ausencia” que debe tomarse en cuenta en la revisión crítica de la propia producción y en los guiones. ¿A quién ponemos y a quién excluimos de nuestras pantallas? ¿Qué papel juegan quienes aparecen en el video? ¿Ilustran nuestro discurso institucional o pronuncian su propia visión del asunto que se está tratando?

Entre otras cosas, se dijo que “es incoherente hacer un video sobre un festival de jóvenes donde no hablan los jóvenes, o uno de mujeres donde, a pesar de su presencia y testimonio, se reproduce la imagen de la familia patriarcal tradicional”. El enfoque de género, el compromiso por la igualdad y la lucha contra el modelo patriarcal debe estar presente, de manera implícita y explícita en los materiales.

Otra advertencia crítica importante, que apunta a una comprensión profunda de la naturaleza del lenguaje audiovisual, fue que “el contenido está en la forma y hay que cuidarse de no reproducir el cliché de asociar mecánicamente la noción ritmo con la de rapidez”. Esto surgió a raíz de una propuesta según la cual “hay que hacer videos rápidos, ágiles, que no aburran”, y que no deja de tener sentido y cierta razón, de cara a captar segmentos de población que han sido cooptados por los medios tradicionales. No obstante, dijo otro de los participantes, “una cosa es hacer videos lentos y otra reproducir el modelo comercial en el que las imágenes pasan a tal velocidad que no se alcance a entender sus implicaciones”. La batalla de las ideas también se produce al nivel de la forma audiovisual y el reto es concebir un estilo o una forma que despierte interés al tiempo que permita una lectura crítica y detenida de las imágenes y los sonidos, y del video en su conjunto. (ver anexo 9 valoración de materiales audiovisuales)

La metodología de educación popular de los procesos formativos es dinámica, lúdica, participativa, creativa y vivencial³⁶, con técnicas pertinentes y un lenguaje accesible que favorece la comprensión de temas complejos y profundos, aún para audiencias analfabetas o de bajo nivel educativo. La acumulación originaria del capital, la lucha de clases y la relación entre el sistema capitalista con el patriarcado, entre otros, son temas que dejan de ser patrimonio exclusivo de intelectuales de izquierda y alcanzan la conciencia de los sectores populares; “una capacidad que se debe trasladar a la producción audiovisual”.

³⁶ Por ejemplo, empleando dinero real como material didáctico para generar reflexiones.

- “Ahora entiendo que la realidad tan desventajosa para la mayoría de la población se sostiene por el sistema de ideas que nos transmiten por todos los medios de comunicación y aparatos del Estado”.

Quienes facilitan y replican la formación, participan en espacios de discusión y reflexión de cara a una aplicación eficaz de las técnicas y la metodología. Esto permite despejar dudas, recibir asesoría de EM y hacer acopio de las ideas de sus iguales. Una característica distintiva de estos espacios es la postura democrática del personal “que no impone, sino que genera reflexión”.

La metodología de comunicación popular es considerada creativa, interesante, lúdica, adecuada al contexto y a la coyuntura. Los ejercicios en los procesos formativos que combinaron el contenido político e histórico con la producción de canciones, poemas, volantes, afiches, consignas y otros, fueron enriquecedores y motivadores. EM es un referente de opinión pública y debe fortalecer ese rol, frente a la escasez de fuentes de información fidedignas que prevalece en el país, lo cual se fundamenta en la metodología de educación popular que combina herramientas para analizar la realidad con un alto nivel teórico que comparte de forma comprensible con personas rurales y comunitarias

Los procesos para la formación a reporteros voluntarios de Radio Bálsamo, desarrollada por ACUA se basaron en la metodología de educación popular y combinaron aspectos teórico-prácticos, con técnicas lúdicas, de reflexión, de construcción colectiva del conocimiento, de relajación y prácticas para hablar en público, el uso del micrófono y la redacción de notas, entre otros. Los temas versaron sobre el concepto de comunicación, los diferentes tipos de medios, las noticias, las vocerías en conferencias de prensa, la redacción, la problemática comunitaria y las relaciones de género, entre otros, poniendo de manifiesto la existencia de una metodología sistematizada y bien conducida para ser replicada.

En ACUA destaca la metodología de comunicación/educación popular aplicada en los procesos territoriales, tanto formativos como organizativos como la creación de comisiones comunales en temas ecológicos, prevención de desastres, defensa del territorio, defensa de los recursos naturales, en particular del agua, que devienen en altos niveles de empoderamiento de la población comunitaria, para la transformación social.

La evaluación encontró que los términos disputa ideológica, lucha contrahegemónica y batalla de las ideas son comprendidas por la mayoría de las personas entrevistadas como sinónimos y se refieren a la necesidad de deconstruir los mensajes hegemónicos que circulan en el “sentido común” que sostienen los sistemas injustos a través de las ideas o de la fuerza”.

Ejemplos:

- Gente joven que usa redes sociales, acepta sin cuestionar el discurso de Nayib Bukele, por ejemplo: el autoritarismo y la criminalización hacia otros/otras jóvenes.
- Posicionamiento de la lucha contra la corrupción, por encima de la lucha de clases.
- La población desconoce el origen de la izquierda y de la derecha.
- Descalificación a personas de izquierda, sobre todo jóvenes.

En el sentido estrictamente audiovisual, se destacó que el “sentido común” ha instalado prejuicios, como los siguientes:

- El cine es para un grupo privilegiado porque es muy caro y la cámara no es un arma de lucha.
- Las radios comunitarias no pueden generar productos de calidad porque son pequeñas.
- Las comunidades no pueden construir sus propias herramientas para la producción audiovisual, contenidos y análisis porque son pobres.
- En la producción popular no importa mucho la calidad de los productos.

La comunicación contrahegemónica, fue definida por comunicadores que participaron en la formación, como: “el proceso por medio del cual se identifican las principales ideas y mensajes que sostienen el sistema de opresión y se definen estrategias, contenidos, medios y géneros para de-construirlas”. Agregaron que se trata de conocer al enemigo, tener información cuantitativa y cualitativa confiable y definir el camino para cuestionar el sentido común y posicionar el buen sentido.

Del análisis de la realidad realizado en el criterio de coherencia y pertinencia se extraen las siguientes opresiones enunciadas por la población sujeto: altos niveles de pobreza, déficit educativo, de violencia contra las mujeres, pocas oportunidades laborales, de vivienda digna, entre otros, que generan fenómenos migratorios internos y externos y que atentan contra la seguridad y la vida de mujeres, hombres, niños, niñas y población joven. Las brechas de género y edad son una realidad que incide negativamente en la vida cotidiana y el curso de los acontecimientos políticos, económicos y sociales.

El mismo grupo, refirió que su trabajo diario se enfoca en la batalla de las ideas y que dicha postura se ha fortalecido en la relación con EM. Sin excepción se encontró disposición para continuar en esa dirección: impulsar la lucha contrahegemónica, por ejemplo, cuestionando los discursos de las iglesias que promueven la sumisión de las mujeres, desmontando los discursos presidenciales, las razones para la privatización del agua o el manejo de las pensiones por empresas privadas.

ACUA posee una conciencia ecologista, postura política, experiencia y toma en cuenta, entre otros, la violación de los derechos medioambientales de la población, aboga por la comunicación contrahegemónica para denunciar esta realidad y forma a la población de cara a un análisis crítico del modelo hegemónico. Lo anterior se tradujo en procesos formativos y productos comunicacionales. (Este análisis se amplía en la estrategia transversal medio ambiental).

La estrategia de articulación del consorcio se basa en el objetivo de impulsar la comunicación audiovisual como una herramienta para la transformación social mediante las capacidades complementarias de 4 organizaciones: ACUA desde el ámbito comunitario y vínculo a nivel territorial con las comunidades, EM desde su enfoque de servicio al movimiento popular salvadoreño, PyS como socia estratégica de ambas organizaciones y KCD ONGD desde su experiencia en el ámbito de la producción audiovisual. La relación entre las 4 organizaciones inició antes del 2016 para el planteamiento del presente proyecto y se ha mantenido a lo largo de la ejecución, en lo que la mayoría de las integrantes definió como una relación positiva y productiva. No exenta de dificultades.

Para EM ha sido una relación de aprendizaje y un buen comienzo, que ha dado los siguientes frutos: la naturaleza de cada productora, los productos mismos, la identificación política entre las dos productoras, la complementariedad desde experiencias diferentes. Es positivo que cada una mantuviera su propia agenda, las relaciones y las posiciones. Los intercambios y las actividades en común fueron positivas. En resumen, hubo complementariedad, independencia y colaboración recíproca. Según expresó el personal de ACUA...

“... pudimos navegar juntos políticamente en el 2018-2019, y creemos que es posible seguir encontrándonos para construir conjuntamente y de manera independiente, frente a los desafíos de la coyuntura del 2020”.

ACUA aseguró que como consorcio aún se encuentran afinando los métodos de trabajo, analizando el trabajo de los medios hegemónicos y qué pueden hacer las organizaciones de forma conjunta en función del proyecto. Aunque se desarrollaron algunas acciones conjuntas (ACUA-EM) falta consolidar el trabajo como consorcio. Agregó que en 2019 se realizó una evaluación sobre el funcionamiento del consorcio que ratificó la convicción del trabajo conjunto con una propuesta más integradora, que supone operar con bienes separados pero incrementar las acciones compartidas. En este proyecto las acciones compartidas, fueron al menos: la planificación del proyecto, el Encuentro Revelando Realidades, la reflexión sobre el sentido común que generó ideas para la producción de materiales sobre el tema de agua, el ejercicio de Hoja de Ruta, el estudio de mercado y la presente evaluación, que constataron el interés y la viabilidad del consorcio.

La comunicación se realizó mediante reuniones periódicas presenciales y vía skype con KCD, con mayor intensidad durante 2019-2020, dado que en el 2018 cada Asociación estaba inmersa en la construcción de la infraestructura. Es evidente que la comunicación presencial resultó más fluida y ofreció mejores resultados; tal el caso de las visitas de representantes de KCD ONGD a El Salvador cuyos resultados fueron documentados y monitoreados.

A nivel interno se produjo un esquema similar, es decir pocas reuniones en 2018, lo que se modificó en el 2019 con reuniones quincenales o cada 3 semanas entre EM, ACUA y el expatriado de PyS. Las consultas bilaterales realizadas a las organizaciones cooperantes fueron respondidas con agilidad.

El personal de las ONGD comentó que las reuniones permitieron la ejecución del proyecto y el aporte de análisis de perspectivas y procesos más allá del mismo proyecto. También se reportaron algunas dificultades en cuanto a la comprensión del mensaje, lo que podrían estar relacionado con aspectos culturales: “... cuando planificamos no se logra que cada parte explique bien su idea para alcanzar un entendimiento real de lo que desea hacer”.

La comunicación también se caracterizó por la transparencia, ya que cada organización pudo plantear claramente sus posturas y propuestas. De parte de KCD ONGD y PyS, existe la percepción de que prevalecen las posturas de las organizaciones locales, pero también de que las diferencias son asumidas con madurez y sentido práctico, pues las 4 organizaciones tienen capacidad de diálogo y han desarrollado relaciones de confianza, pero se requiere una comunicación más ágil. En una segunda fase será imprescindible incluir encuentros presenciales.

La coordinación también se efectuó presencialmente y por medios virtuales de parte de las organizaciones cooperantes en el País Vasco. PyS en El Salvador a través del expatriado, hizo el papel de puente entre las 4 organizaciones, figura que fue positivamente valorada por todas las partes implicadas, en función del acompañamiento y la asesoría brindada.

Según testimonios de KCD ONGD y PyS en el País Vasco, la falta de una figura de coordinación en las dos ejecutoras complejizó la comunicación, el seguimiento del marco lógico y del cronograma. La prolongación de los debates y la necesidad “de hilar más fino” en los respectivos campos de acción y en lo que se desean enfocar las organizaciones ejecutoras, ha afectado negativamente. Por ejemplo: El encuentro Revelando realidades que fue exitoso en todos los sentidos, fue difícil de comprender para KCD ONGD y PyS en el País Vasco, debido a que lo habían concebido más como un espacio de coordinación interna que de incidencia externa.

En opinión de EM la coordinación ha sido acertada, considerando que ambas Asociaciones son más que las productoras, con compromisos diversos en función de su naturaleza política y ecológica y las coyunturas del país.

Los mecanismos de coordinación (reuniones Skype con el País Vasco, correos electrónicos, WhatsApp y reuniones presenciales en El Salvador) han funcionado adecuadamente, las memorias hicieron hincapié en los acuerdos y en las tareas pendientes y se encontró la opinión de que podría mejorar el seguimiento a las tareas que le competen a cada parte, la calendarización y la comunicación sobre los avances.

La coordinación entre ACUA y Equipo Maíz vino de menos a más, pues desde el principio se definió una ejecución independiente, con acciones conjuntas sobre todo, a partir del segundo año con resultados positivos. En el caso EM la coordinación colectiva, a cargo de 4 personas, (no incluidas en el presupuesto del proyecto), ha dado riqueza a los procesos, pero ha implicado mayor tiempo del esperado. En ACUA se presupuestó un coordinador, un contador y una secretaria para llevar adelante el proyecto y también se involucró directamente el director de la asociación, (sin honorarios del proyecto). Los equipos de cada asociación toman las decisiones políticas y estratégicas y garantizan la coherencia de los productos audiovisuales, desde la definición de las personas encargadas, la revisión de los guiones y de las versiones sucesivas hasta lograr el producto final.

El acompañamiento de PyS y KCD ONGD fue calificado por las organizaciones ejecutoras como solidario y cercano con *feedback* sobre muchos aspectos y la convicción de KCD ONGD y de PyS en el trabajo en la comunicación contrahegemónica ha sido un acierto.

En cierto momento, el personal técnico y coordinador de EM, percibió que fue difícil, para el personal cooperante (País Vasco), dimensionar la incidencia del cambio de gobierno 2018-2019 en El Salvador y sus repercusiones en la ejecución del proyecto, aduciendo que una buena planificación que contemplara tales eventos podría haber minimizado los efectos. Para el personal local, el carácter contrahegemónico del proyecto debe considerar el cambio de coyuntura política y replantear algunos aspectos, independientemente de la calidad de la planificación y de las hipótesis de riesgo planteadas.

El trabajo conjunto puso en evidencia concepciones diferentes sobre algunos aspectos entre las ejecutoras y las ONGD, uno de ellos es la visibilidad institucional que se recoge en anexo 8.

Como aprendizajes derivados del trabajo en consorcio, los equipos técnicos refirieron:

- a) Mayor conocimiento sobre las organizaciones y sus fortalezas complementarias. El trabajo comunitario de ACUA y su integración a organizaciones de concertación a nivel regional y nacional; y en algunos casos como vocera de dichas organizaciones y el posicionamiento de sus temas. EM especializada en la educación popular, en la definición de contenidos, en los análisis del contexto, en la disputa ideológica, son aspectos que podrían replicarse con los liderazgos de la Cordillera de El Bálsamo.
- b) Fortalecimiento recíproco entre ACUA y Equipo Maíz: ACUA distribuye La de Página Maíz en reuniones y actividades de campo y retransmite el programa de radio “Vamos al grano”. La postura política, la experiencia y la visión ecológica de ACUA enriquece a EM.
- c) La línea editorial común entre ACUA y EM para definir contenidos y líneas de acción enriquece los análisis del contexto y los contenidos.

Para el personal administrativo-financiero, los principales aprendizajes, fueron:

- a) Comprender la magnitud de la producción audiovisual para tomar decisiones acertadas.
- b) Relacionarse con personas ajenas a su área.
- c) Profundizar en el conocimiento del que hacer de las organizaciones.
- d) La innovación tecnológica y la necesidad de contemplar mecanismos para mantenerse vigentes y actualizados.
- e) La necesidad de contar con personal idóneo en calidad y cantidad para la producción de impacto y la sostenibilidad creando un departamento de ventas que atienda la dinámica de oferta y demanda.
- f) El trabajo de integración contable del proyecto requiere del aporte de los equipos técnicos.
- g) La sostenibilidad de las productoras debe basarse en un trabajo coordinado y solidario sin perder de vista la visión política y los derechos ciudadanos.

El monitoreo se concibió como un mecanismo de seguimiento y acompañamiento a las organizaciones y a la dinámica de difusión de algunos productos como los programas radiales, los materiales impresos, los procesos formativos y los productos comunicacionales. Según consta en el segundo informe del proyecto, se realizaron 14 visitas a radios locales para monitorear la retransmisión del programa Vamos al grano, que originalmente se transmite en la radio Maya Visión una vez por semana.

El monitoreo se realizó mediante modalidades presenciales (visitas de campo) y virtuales, con herramientas específicas que permitieron recoger información del curso de las diferentes actividades, sobre todo de los procesos formativos. Las herramientas empleadas son: diarios de campo, llamadas telefónicas y reporte de réplicas por lo general de las escuelas de género, cuya información se documenta con detalle, indicando la organización, el número de participantes según sexo y comentarios breves cualitativos del desempeño del grupo.

También se monitorean y documentan los resultados de las reuniones entre EM y ACUA, las que se sostienen con PyS y las virtuales con KCD ONGD y personal de PyS en el País vasco, que corresponden a la actividad 3.1 del diseño del proyecto y para las que se llena una ficha por resultado, actividad, presupuesto, fecha prevista y responsable. Lo anterior da cuenta del seguimiento al proyecto.

La evaluación generó un breve FODA de las asociaciones con información extraída del trabajo de campo y tomó en cuenta los aportes del estudio de mercado (en borrador) elaborado por OBOX (marzo 2020), que ponen de manifiesto las capacidades históricas de ambas asociaciones en sus campos de acción, en las capacidades del personal por su formación teórica y política, la mística y convicción de lucha. Además, evidencia algunos retos para fortalecer su carácter audiovisual.

El FODA también identifica algunas oportunidades como la credibilidad social y política de la que gozan, incluyendo a la cooperación internacional, experiencias audiovisuales afines en el contexto salvadoreño que, hasta cierto punto, han abierto brecha y la demanda potencial de la producción audiovisual en el país. No obstante, también enfrentan amenazas relacionadas con la polarización del movimiento social y popular, la fuerte injerencia de medios de comunicación hegemónicos cuyo efecto en el imaginario social representa un gran reto para ACUA y EM. (ver anexo 10 FODA de las ejecutoras del proyecto)

3.4 Impacto

Este criterio mide los efectos o cambios positivos y negativos en relación con el alcance de los resultados e indicadores. El objetivo general del proyecto fue: **“Promover una comunicación que defienda los derechos e intereses de los sectores populares y comunitarios y contribuya al cumplimiento efectivo de los derechos de las mujeres”**, para lo que en primer lugar ACUA y EM fortalecieron su identidad audiovisual y se generó una expectativa de su audiencia sobre el trabajo en esta dirección, aunque aún no ha habido apropiación ni de la productora, ni de los productos audiovisuales en su conjunto, un buen número de personas entrevistadas comentaron la pertinencia de sus contenidos para el contexto social y político, comunitario y popular y la eficacia en la transmisión de los mensajes. También se produjo una modificación en la percepción del personal de las ejecutoras sobre la juventud y su capacidad transformadora. Tanto ACUA como EM enfocaron acciones en el abordaje de las relaciones de género, visibilizando las luchas de las mujeres alrededor del agua y del medio ambiente, sus liderazgos, sus capacidades y problemática.

Los cambios alcanzaron a los colectivos con los que trabaja cada asociación y se presentan a continuación agrupados en las siguientes categorías: sociales, en las relaciones de género, en las organizaciones y comunidades, en aspectos ambientales y en la juventud.

Transformaciones sociales

- a) Mayor ejercicio de la ciudadanía plena.
- b) Comprensión de la explotación como fenómeno social que se puede transformar.
- c) Transformaciones en las relaciones de género.
- d) Aumento de las denuncias por violencia hacia las mujeres.
- e) Mujeres con menor salario, reclaman sus derechos y se lo nivelaron.
- f) Mayor distribución de las tareas en las organizaciones y los hogares en función del género.
- g) Personas formadas ocupan espacios de conducción.
- h) Incremento de la comprensión de las mujeres sobre la importancia de formarse, participar en actividades lúdicas y representar a su comunidad en otros espacios, para divulgar su realidad.
- i) Incremento de la comprensión de las mujeres sobre el funcionamiento de las ADESCOS y otros espacios mixtos, así como manejo de herramientas para integrarse a dichos espacios en las comunidades.

Transformaciones en las organizaciones y comunidades

- a) Relevo dirigencial por la formación de jóvenes.
- b) Fortalecimiento de los liderazgos.
- c) Incremento de facilitadores/as y replicadores/as, e incorporación a algunas organizaciones.
- d) Mayor capacidad de análisis y problematización de la realidad de dirigentes/as y motivación para aplicar los aprendizajes.
- e) Modificación de estatutos en las organizaciones atendiendo a la justicia de género.
- f) Política contra el acoso sexual en las organizaciones.
- g) Dirigentes mejor preparados para negociar los pactos colectivos de sus organizaciones.
- h) Personas de la diversidad sexual formadas fortalecen sus liderazgos y ocupan espacios de decisión de sus organizaciones.
- i) Mayor respeto del liderazgo de las mujeres comunitarias.

Cambios en aspectos ambientales

- a) Mayor comprensión del acceso al agua como un derecho.
- b) Mayor conciencia del respeto a la naturaleza.
- c) Claridad de los efectos negativos del deterioro ambiental sobre la calidad de vida y los derechos de la población.
- d) Valoración de la diversidad ecológica de El Salvador.
- e) Compromiso de efectuar cambios personales y sociales respecto el cuidado del medio ambiente.
- f) Comprensión del carácter político de la lucha por la defensa del medio ambiente.

Cambios en la percepción del personal sobre las juventudes:

- a) Reconocimiento de la apuesta, las propuestas y la capacidad transformadora de la juventud.
- b) Valoración de las propuestas y visiones juveniles.
- c) Respeto por el aporte de jóvenes voluntarios a los procesos de ACUA y EM.

Transformaciones de las juventudes:

- a) Motivación para la producción audiovisual y radial.
- b) Mayor compromiso social.
- c) Mayor comprensión sobre la igualdad de género.
- d) Actitud crítica frente al gobierno de Nayib Bukele.

Transformaciones personales:

- a) Capacidad de jóvenes y mujeres de expresarse y hablar en público y motivación para profundizar en el estudio de la comunicación contrahegemónica.
- b) Cambios en las actitudes y formas de entender la realidad social y política del país, de-construyendo conceptos preconcebidos.

Con lo anterior, es posible afirmar que el proyecto aportó a la promoción de una comunicación a favor de los derechos e intereses de los sectores populares y comunitarios, contribuyendo a la

exigibilidad de los derechos de la población en general y en particular de las mujeres. Las acciones fueron diversas e incluyen la difusión radiofónica, la producción audiovisual, la formación, el intercambio, la reflexión y el debate. La población sujeto caracterizada por la falta de recursos, oportunidades y espacios de participación formal, incrementó su comprensión sobre su situación de desventaja social, económica y política y vislumbró la posibilidad y el derecho a una vida plena, mediante herramientas para alzar la voz y posicionar sus demandas.

Algunos factores internos que contribuyeron con el objetivo general son los instrumentos en materia de comunicación en general y en particular en lo audiovisual. La experiencia y capacidad para profundizar la relación con las personas de las comunidades y de las organizaciones, que suelen ser invisibles para los grandes medios. Las planificaciones estratégicas que delimitan los temas de trabajo en los territorios y los ámbitos de actuación de las ejecutoras, así como capacidad política y teórica de los equipos de trabajo y su interés por profundizar en diferentes temas, ofrecer información verídica y actualizada en cada producto audiovisual.

Otro factor de apoyo al objetivo general, fue la definición de las productoras como instrumento político para plantear las reivindicaciones de los derechos humanos desde la vivencia comunitaria, la lucha de clases y las desigualdades sociales y económicas.

La actitud crítica y autocrítica del personal de ACUA y EM, así como de quienes participan en sus procesos, el apoyo de las ONGD, los recursos disponibles, el conocimiento de las plataformas y redes virtuales y la disposición de su utilización, son otros de los factores que han favorecido el logro de los objetivos.

Ambas asociaciones tienen trayectoria y vínculos sólidos con la población. En el caso de ACUA, Bálamo TV tiene importantes relaciones comunitarias y una fuerte disposición de prepararse para superar las dificultades, hay conciencia social y política y claridad de que el acceso a nuevas tecnologías es estratégico y apoya la propuesta de que “la gente se convierta en comunicadora de la vida, que participe en la gestión de la productora y que divulgue su problemática”. Ambas productoras se conciben como instrumento para la educación, la comunicación popular, la transformación social, para informar y abonar a la construcción de la población como sujetos políticos.

Entre los factores que afectaron negativamente el impacto del proyecto se encuentra la migración de las mujeres ya formadas a causa de la violencia y la pobreza. La fuerza de los medios hegemónicos de comunicación, cuyos ataques pueden darse por medios físicos y cibernéticos y dejar fuera a los medios alternativos y la criminalización por parte del Estado por difundir la problemática de las comunidades: El 19 de mayo de 2019 ACUA tuvo un atentado dirigido, en el que sustrajeron el equipo y el registro fotográfico que evidencia el trabajo realizado. Lo que ha implicado contar con protocolos de seguridad y tener copias de respaldo de los archivos, entre otros. Para enfrentar la criminalización ACUA está trabajando en la seguridad digital, en fortalecer a otras instancias y crear instrumentos para flexibilizar su trabajo para enfrentar el acoso y la censura.

La vulnerabilidad de la transmisión por redes sociales, que podía implicar limitaciones a la legalidad de ACUA con la no renovación de permisos, credenciales y personería jurídica. Otro factor negativo es que las frecuencias dependen del Estado y pueden cerrarlas cuando lo deseen afectando el funcionamiento de Radio Bálamo.

Las productoras funcionan en un contexto en el que la comunicación contra hegemónica no es prioridad y no está entre las prioridades de la mayoría de agencias de cooperación internacional tradicionales, que se enfocan principalmente en *emprededurismos* que no trastocan las relaciones de poder.

Para el personal de ACUA la producción audiovisual, se está dando en condiciones de derrota política, “quizás la más grande que ha sufrido la izquierda en los últimos 50 años, con la derecha y la ultraderecha en el poder”.

Otros desafíos son la despolitización del movimiento social, la falta de comprensión de que la política va más allá de los partidos políticos, la ausencia de un esfuerzo sistemático desde el movimiento social y popular que abarque redes sociales y plataformas y la burocracia y falta de eficiencia de las instituciones públicas para atender las necesidades de este tipo de iniciativas: informar sobre requisitos a cumplir, extender permisos y agilidad en la supervisión.

3.5 Sostenibilidad

La sostenibilidad examina si los efectos positivos del proyecto se mantendrán vigentes una vez finalizada la intervención, en los aspectos políticos, técnicos y económicos.

La evaluación determinó que el proyecto tiene **sostenibilidad política**, debido al arraigo comunitario y organizativo de ambas ejecutoras, a que su trabajo responde a necesidades reales de la población, a la metodología de trabajo que recoge las propuestas de las comunidades y organizaciones, a que se enfoca en el empoderamiento, en el nivel de conocimientos, compromiso y conciencia social puesta de manifiesto por las y los participantes y a la estrategia de formación y replica que ha permitido multiplicar el resultado del trabajo.

En parte dicha sostenibilidad descansa en los criterios de selección aplicados para participar en los procesos que impulsó el proyecto, los cuales se cumplen con un alto nivel de calidad.

La sostenibilidad técnica descansó en buena medida en la capacidad de sistematizar el trabajo y generar herramientas (guías metodológicas, guiones, programas de radio y otros) para impulsar procesos de formación e información. Al nivel audiovisual propiamente dicho, dicha sostenibilidad es incipiente; con el presente proyecto se sentaron algunas bases, pero hace falta profundizar el carácter de las productoras e incrementar los procesos de formación técnica para dejar capacidades instaladas en el personal de las asociaciones, voluntarios/as y medios de comunicación alternativos. Parte de esta sostenibilidad se asienta en la selección de personal con criterios definidos, que mostraron motivación y compromiso con las causas sociales.

Para el personal de ACUA, la consolidación de la productora implica alcanzar sustentabilidad política (responder a necesidades concretas) y sostenibilidad económica. Es decir, no depender de la cooperación internacional a mediano y largo plazo.

Un aspecto a considerar para la sostenibilidad es la interrelación y complementariedad con otros sectores y ser oportunos y pertinentes a las condiciones sociales y culturales, así como aportar visiones claras de la comunidad al plano nacional.

La sostenibilidad económica constituye uno de los retos del proyecto, para lo que es necesario definir una estrategia con base en el estudio de mercado realizado en el marco del proyecto que recoja las propuestas de los equipos técnicos y coordinadores de cada ejecutora.

ACUA tiene capacidad y claridad para entrar y sostenerse en el mercado sin perder de vista sus objetivos, en base a la convicción de que el pueblo merece productos técnicamente bien resueltos y a la determinación de darle continuidad al proyecto.

El personal administrativo-financiero de ambas asociaciones ve factible la sostenibilidad económica de las productoras, a mediano-largo plazo, en vista de que el proyecto responde a las necesidades de las comunidades, de organizaciones afines y de medios de comunicación alternativos. ACUA planea emplear todos los medios lícitos a su alcance para generar recursos para lo que cuenta con las condiciones, la capacidad, la asesoría y el apoyo. Percibe su papel como de apoyo a otras organizaciones para fortalecer su propia sostenibilidad, mediante la producción de productos para realizar su labor o posicionarse frente a la población con la que trabajan o representan. La venta de servicios es una figura que se debe trabajar para definir la modalidad coherente con la visión de ACUA. En este punto hay que distinguir entre la venta de servicios vinculados a ACUA o EQUIPO MAIZ y la venta de servicios independientes de su trabajo estratégico.

El estudio de mercado tuvo como propósito sondear la oferta y demanda, productoras para enriquecer la estrategia y el modelo de producción y divulgación, evaluar la necesidad de un área de promoción y venta de productos y servicios, delinear necesidades de complementación profesional del equipo, plantear criterios para posibles acuerdos de colaboración con productoras y profesionales afines (intercambio de materiales, intervenciones técnicas puntuales), definir una política de colaboración con productoras y profesionales afines y posibles proyectos de co-producción de alcance, nacional, regional y latinoamericano.

Del estudio se desprende que tres productoras ofrecen videos educativos, una reportajes, diez documentales y servicios de grabación de campo, dos elaboración de guiones, tres alquiler de equipo, cuatro servicios de diseño gráfico, cinco elaboración de videoclips y dos más clips de animación. No hay oferta de servicios de mediación social o didáctica de contenidos para públicos específicos (niños, mujeres, trabajadores, etcétera), algo que EM puede satisfacer; ni de videos ecologistas y uso sustentable de recursos naturales como el agua, área que ACUA cubre sobradamente. Aspectos con potencial para la sostenibilidad, complementarias a las líneas estratégicas de trabajo de ambas asociaciones.

Hay que tomar en cuenta que la mayoría de las productoras consultadas son de carácter comercial y están dedicadas a producir publicidad o materiales privados carentes de enfoque social crítico, con niveles dispares de calidad técnica y factura de los productos finales.

Las tarifas son igualmente dispares y no responden a los costos de producción ni al modelo de gestión de ACUA y EM, que en algún caso adopta la figura de realización colectiva con participación de voluntarios/as, que alternan funciones de guion y dirección, que produce sus propios materiales gráficos y que, eventualmente, acudirá a colaboraciones puntuales como músicos, artistas plásticos, expertos en áreas temáticas específicas requeridas para determinados productos. No obstante, llegará el momento en el que será necesario definir tarifas para uso de

estudio, alquiler de equipo (como mínimo con personal asistente) y todas las áreas que se contemplen en la estrategia de sostenibilidad.

El listado de organizaciones que solicitan servicios se resume en 15 educativas, 10 internacionales vinculadas al desarrollo, 10 ONGs y 2 iglesias. También en este punto hay que completar el estudio externo con un sondeo de posibles instancias de colaboración, coproducción o venta directa de servicios y productos por encargo, afines a la línea demarcada en el plan de producción.

Para ACUA y EM, el mercadeo es un recurso social para establecer las necesidades y demandas de un mercado potencial selectivo de las productoras y para afinar sus planes, que deben precisar las modalidades de difusión en redes, plataformas, canales en línea y páginas web.

Ideas de participantes para alimentar la estrategia de sostenibilidad económica:

- a) Realizar trabajos audiovisuales por encargo: casamientos, bautizos, reuniones de trabajo, seminarios, cursos, talleres, etc. "... se cubre el evento, se ofrece servicio de "streaming"³⁷, se edita y se entrega el producto.
- b) Renta de equipo audiovisual (con asistentes) e instalaciones (estudio o plató).
- c) Aprovechar la existencia de alrededor de 7 millones de teléfonos en la ciudadanía, la mayoría "inteligentes", para responder a las formas de consumo de mensajes y productos audiovisuales.
- d) Divulgar el trabajo de organizaciones, asociaciones afines y experiencias exitosas relacionadas con la temática de las ejecutoras.
- e) Producción de materiales visuales y didácticos para la educación popular.
- f) Establecer tarifas accesibles de producción por encargo y otras formas de colaboración o trueque que reduzcan los costos de operación.
- g) Discutir la posibilidad de producir y/o divulgar materiales publicitarios o propagandísticos de instituciones, organizaciones y empresas afines o circunscritas a pautas (éticas, sociales, políticas, pedagógicas, etcétera) aceptables para las organizaciones.
- h) Elaborar materiales de comunicación para agencias de cooperación internacional, universidades, organizaciones de mujeres, ambientalistas y de derechos humanos, y eventualmente municipalidades e instancias públicas con objetivos coincidentes.
- i) Elaboración por encargo capsulas informativas sobre temas de interés didáctico, social y político.
- j) El plan de sostenibilidad o plan de negocios debe enfocarse a 3 años plazo como mínimo y vincular la producción con el área de ventas.

Independientemente de las modalidades seleccionadas, tanto ACUA como EM coinciden en la necesidad de mantenerse fieles a sus posturas políticas, crear un lenguaje propio, sin tratar de imitar la estética de la derecha, difundir la vida y los problemas de la población en las comunidades y en las organizaciones y fortalecer la utilidad pedagógica de las productoras.

3.6 Estrategias transversales

En este apartado se presenta información de los 6 ejes transversales aplicados en el proyecto y los resultados alcanzados. Cada eje se planificó con detalle definiendo criterios e indicadores, que

³⁷ Difusión por internet de contenidos audiovisuales en tiempo real.

permitieron a los equipos técnicos, aplicar cada estrategia en el marco de las acciones del proyecto con buenos resultados. En tal sentido la evaluación comprobó lo siguiente:

3.6.1 Género

El eje transversal de género se alcanzó satisfactoriamente, en vista de que se trabajó con organizaciones de mujeres y feministas, que participaron en procesos de formación y cuyas necesidades y propuestas se tradujeron en materiales audiovisuales. También se abordó el empoderamiento de grupos de mujeres comunitarias, cuyas integrantes han transitado a espacios sociales en los que difunden su problemática, propuestas y desafíos.

Mecanismos para potenciar la participación de las mujeres:

- a) Diseño y planificación con enfoque de género, que se traduce en los objetivos, los resultados, las actividades y los indicadores.
- b) Elaboración de un diagnóstico de género previo a la definición del proyecto.
- c) Definición y aplicación de criterios para potenciar la participación de las mujeres en todos los procesos.
- d) Aplicación de criterios que facilitan la participación de las mujeres en los procesos formativos, tales como: apoyo en el cuidado de niños/as, cierta flexibilidad (eventual) en horarios y otorgar la palabra con prioridad a las mujeres en los espacios mixtos, propiciarles un ambiente de confianza, entre otros.
- e) Temática de los procesos formativos con enfoque de género y análisis anti-patriarcales.
- f) Formación de mujeres periodistas y de medios de comunicación social en temas de género y disputa ideológica.
- g) Formación para identificar la violencia simbólica, sexual y feminicida en las noticias y la publicidad y su abordaje.
- h) Desarrollo de procesos de nuevas masculinidades para hombres, jóvenes, dirigentes y líderes comunitarios.
- i) Productos audiovisuales sobre las problemáticas, propuestas y logros de las mujeres.
- j) Alianzas y coordinaciones con organizaciones de mujeres y feministas.
- k) Contenidos e ilustraciones de textos con enfoque de género.
- l) Formación de facilitadoras y multiplicadoras.
- m) Elaboración de guiones con enfoque de género.
- n) Equipos mixtos a cargo de la dirección y ejecución de las actividades.
- o) Parte del personal con sólida formación en aspectos de género y feminismos.
- p) Política de género vigente en las 4 organizaciones del consorcio.

Cambios observados por quienes participaron en la evaluación, en materia de relaciones de género:

- a) Reconocimiento de los hombres sobre las capacidades de las mujeres.
- b) Mayor reconocimiento y respeto por las mujeres dirigentes.
- c) Mayor capacidad de debate y argumentación de las mujeres formadas.
- d) Incremento de la participación cuantitativa y cualitativa de las mujeres en las acciones del proyecto y los procesos organizativos y comunitarios.

- e) Capacidad de las mujeres comunitarias para enfrentar y superar la violencia, por mayor dominio de conocimientos y herramientas derivadas de su participación en procesos formativos feministas.
- f) Mayor acceso de mujeres a puestos de decisión en las organizaciones y comunidades.
- g) Modificación de estatutos, políticas de género y contra la violencia sexual en algunas organizaciones.

El proyecto contribuyó a disminuir las brechas de género, aunque por tratarse de un proceso de largo plazo, en opinión de las fuentes de campo, persisten los siguientes retos:

- a) Actitudes de defensa de algunos hombres cuando se abordan temas de género.
- b) Poca participación de hombres en los procesos formativos sobre género.
- c) Persistencia de micro-machismos en algunos espacios laborales y formativos.
- d) La necesidad de profundizar los análisis anti-patriarcales y los temas de género.

La transversal de género se expresó en los productos audiovisuales de diversas maneras: a) algunos fueron dirigidos por mujeres feministas; b) los materiales destacan la voz de mujeres/comunitarias/lideresas/dirigentas; c) evidencian sus luchas, propuestas y reivindicaciones; d) son narradoras o conductoras de videos con historias de corte social y político; e) son presentadas con dignidad y actitud de lucha y f) la producción permitió una interlocusión entre iguales con los hombres.

3.6.2 Capacidades locales

Para fortalecer las capacidades de las y los participantes para impulsar la comunicación contrahegemónica que deriven en sujetos de transformación, el proyecto se enfocó en dos niveles, por un lado, los equipos técnicos y por otro, en los grupos participantes. En cuanto a los primeros se reforzó la comunicación audiovisual como parte de su accionar, ambas ya trabajaban en ello y el proyecto “les permitió salir de su zona de confort y adquirir la resolución absoluta de que la comunicación audiovisual tiene que ser parte de las herramientas de lucha. Hay mayor claridad de la importancia de trasladar los elementos del contexto a procesos audiovisuales, cómo transmitir los mensajes, quien los cuenta y con qué intenciones”.

Ambas ejecutoras constaron que la dirección del país, en la actualidad, está influenciada por el manejo mediático y los medios de comunicación hegemónicos. Se interiorizó la necesidad de posicionar la problemática de los pueblos a través del lenguaje audiovisual y disposición para seguir impulsando la batalla de ideas.

De parte de ACUA hay una valoración de lo audiovisual para visibilizar su trabajo y fortalecer los aspectos organizativos en las comunidades, pero según expresaron, falta canalizar esfuerzos de acuerdo con las 4 áreas de trabajo³⁸ que han generado aprendizajes para interactuar con las comunidades y aportan elementos para integrar lo audiovisual. Está pendiente profundizar la experiencia a formatos audiovisuales y de plataformas para fortalecer el posicionamiento. Se ha avanzado en los círculos de análisis comunitarios para identificar la problemática y alimentar el

³⁸ Organización, formación en feminismo, formación política (sensibilización) y articulación

trabajo audiovisual a través de los voceros comunitarios que permiten que la población se ve así misma.

Ambas organizaciones se plantean el desafío de pasar de lo analógico a lo digital, de darle movimiento a la imagen física y a los contenidos radiales y se propone trabajar para que todo el personal adquiriera la identidad audiovisual³⁹. Lo anterior permitiría que las visitas al campo se aprovechen para registrar la realidad en audios y fotografías con imágenes, testimonios, historias de vida, situaciones, etc., que se traduzcan a formatos audiovisuales. Es decir, trascender los contenidos y asumir la imagen (la forma) con igual nivel de prioridad.

En el caso de las comunidades y de las organizaciones sociales y populares, hubo un excelente fortalecimiento temático, en el análisis de la realidad estructural y anti patriarcal, en la formación de voluntarios comunicadores (ya documentada) con efectos en el comportamiento y estructuras organizativas, pero faltó énfasis en los aspectos audiovisuales en donde si bien se avanzó con algunos sectores y en algunos temas, sobre todo con comunicadoras/es, no se trasladaron capacidades para la producción audiovisual propiamente dicha. Esta insuficiencia se debió al poco tiempo del proyecto para alcanzar este gran reto.

Acciones destacadas en esta estrategia:

- a) Producción y difusión de materiales audiovisuales físicos y virtuales, en coordinación con comunidades, organizaciones sociales, de mujeres o feminista, de medio ambiente, populares y de jóvenes.
- b) Fortalecimiento de las capacidades del personal de medios de comunicación social alternativos.
- c) Elaboración de un estudio de mercado para respaldar el funcionamiento de las productoras.
- d) Construcción y equipamiento de dos productoras.
- e) Organización de un archivo de fotos y materiales históricos.
- f) Un archivo audiovisual de imágenes con contenidos, personas, gremios, edificios y paisajes emblemáticos, para acompañar y documentar visualmente agendas coyunturales y actividades de educación popular.
- g) Guiones y productos audiovisuales que reflejan la problemática y propuestas de las comunidades y organizaciones de influencia del proyecto.

3.6.3 Enfoque de derechos

Para impulsar la Comunicación para la Transformación Social –CTS- y el derecho a la comunicación como vía para la promoción de otros derechos humanos (medioambientales, el acceso al agua, la soberanía alimentaria, a la vida libre de violencia, a la participación y a la organización, entre otros) el proyecto definió criterios para la producción audiovisual, promovió la democratización de la comunicación, poniendo al alcance formación relacionada, y en menor escala la oportunidad de la producción audiovisual y fortaleció los canales de diálogo y comunicación con instituciones públicas, lo que enfrentó algunos obstáculos con el cambio de gobierno, y con ello, el cierre de algunas instancias y medios de comunicación.

³⁹ Que no implica que todo el personal se forme y participe en lo audiovisual, pero que si que comprenda las implicaciones de dichas herramientas y del proyecto y que cada quien aporte desde su especialidad: ideas, cuestionamientos, sugerencias, críticas, etc.

Los derechos humanos abordados por el proyecto, en el marco de la presente estrategia transversal, fueron:

Tabla 4: derechos humanos abordados.

Derechos	Mecanismos
El derecho a la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en temas relacionados con la comunicación. • Análisis de los mecanismos sociales que impiden el ejercicio del derecho a la comunicación. • Producción de materiales audiovisuales con contenidos de interés popular. • Oportunidades para algunas mujeres de crear productos audiovisuales. • Visibilización de los logros de las mujeres comunitarias y de organizaciones.
El derecho al agua	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de leyes relacionadas. • Producción de folletos informativos. • Producción de materiales audiovisuales. • Formación a mujeres para el empoderamiento en la lucha por el agua.
Derecho al trabajo y salario digno	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiones en los procesos formativos sobre el salario desigual para hombres y mujeres. • Identificar prácticas de <i>invisibilización</i> del trabajo de cuidado a cargo de las mujeres.
Derecho de acceso y propiedad de la tierra por mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiones en los procesos formativos sobre la propiedad de la tierra, según condición de clase y género.
Derechos de la comunidad LGBTI	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de integrantes de la comunidad a los procesos formativos. • Promoción de los derechos de la comunidad LGBTI.
Derechos sexuales y reproductivos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de dichos derechos en los procesos formativos.
Derecho a la alimentación en el marco de la soberanía alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de materiales audiovisuales. • Reflexiones en los procesos formativos sobre sostenibilidad ecológica del derecho a la soberanía alimentaria.
Derecho a una vida sin violencia	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis anti-patriarcales. • Análisis del origen de la violencia y los mecanismos que operan socialmente en función del género. • Acceso de las mujeres a la formación. • Acceso de las mujeres a la producción audiovisual.
Derechos ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Retrato de la problemática ambiental de las comunidades y de las mujeres. • Coordinación con organizaciones ambientalistas. • Producción audiovisual de materiales ambientalistas. • Procesos formativos sobre la problemática ambiental. • Aplicación de normas ambientales internas en las asociaciones.

Como resultado de lo anterior, se incrementó la comprensión de las y los participantes en procesos formativos y en menor medida, expuestos a los materiales audiovisuales sobre los derechos que les asisten y los mecanismos para su exigibilidad.

El enfoque de derechos humanos requiere del trabajo con instancias públicas como titulares de obligaciones, en este sentido el proyecto incluyó procesos formativos que incrementaron el nivel de conciencia y sentido crítico respecto a la situación actual en El Salvador de servidores municipales, integrantes de instancias que trabajan a favor del desarrollo de las mujeres y de las

juventudes, tales como ISDEMU, IDEM, Alcaldía de Comasagua, 2 entidades municipales: Unidad de Salud, Comité de Salud Comunitario y Unidad de género del municipio de Comasagua.

3.6.4 Participación

El proyecto se propuso facilitar el acceso de los sectores populares y comunitarios a la comunicación para la transformación social y el fortalecimiento de los conocimientos sobre el papel de la comunicación en los procesos sociales emancipatorios. Además, la producción audiovisual que se enfocó en identificar las causas históricas de las opresiones y de la marginación de las mayorías, así como las barreras sociales que la limitan, en donde los medios de comunicación tienen un compromiso importante.

Este eje se concentró en dos niveles. Por un lado, en la potenciación de la participación de las organizaciones ejecutoras, mediante procesos formativos de los equipos técnicos, contratación de personal y construcción y equipamiento de dos productoras. Por otro, en la participación de las dirigencias de organizaciones, integrantes, personal voluntario, jóvenes, voceros, comunicadores y facilitadores/as, mediante procesos de formación que produjeron un incremento cuantitativo del liderazgo y el protagonismo, en espacios amplios y puestos de decisión al interior de las organizaciones y comunidades.

Desde ACUA se fortaleció la participación de las mujeres comunitarias, que alcanzaron mayores niveles de empoderamiento, capacidad de identificar su problemática y de proponer medidas para superarla. Esto se incluyó en productos comunicacionales que se difundieron por medios virtuales y analógicos.

Las acciones más importantes de cara a los indicadores fueron las siguientes:

- Producción y difusión de materiales audiovisuales con participación de representantes de organizaciones comunitarias y sociales diversas.
- Alianzas/relaciones con organización sociales que representan el mosaico de la realidad salvadoreña, entre las que figuran: 9 mesas territoriales de 7 departamentos, 12 organizaciones sociales, que a su vez aglutinan a otras organizaciones, como el Foro del Agua, ECOS de El Salvador, PROES, Iniciativa Popular, Pensiones sin AFP, Sínodo Luterano, APROCSAL, AMC, ACOMPANCHI, CAIPI, FES.⁴⁰
- Denuncias de la vulneración del derecho a la participación social y política.
- Creación de condiciones materiales para la producción y difusión audiovisuales.
- Elaboración de POA de las productoras.
- Disposición de un archivo audiovisual para la memoria histórica y aspectos coyunturales.
- Participación de voluntarios/as jóvenes en procesos de radio, actividades públicas y formativas.

Los materiales visuales potenciaron la participación, aportando elementos críticos para analizar a los medios de comunicación hegemónicos, sus mensajes, mecanismos de difusión y alianzas ocultas con la oligarquía. Además, se abordaron temas relacionados con el liderazgo de las

⁴⁰ Tomado de matriz de indicadores, marzo 2020.

mujeres, la visibilización de sus luchas y de sus propuestas, así como de los efectos negativos de los intentos privatizadores y desarrollistas de la clase en el poder.

3.6.5 Organización

Para potenciar a las organizaciones, fortalecerlas y favorecer procesos de articulación y trabajo en red para comunicar las reivindicaciones populares y comunitarias y generar cambios estructurales y culturales en el país, esta estrategia se enfocó en la creación de alianzas con directores de escuelas públicas, para realizar procesos de sensibilización a profesores y estudiantes, para lo que se promovió la elaboración de sus propios materiales didácticos a partir de las guías metodológicas elaboradas por EM.

La potenciación de la participación de las mujeres y los vínculos con organizaciones feministas partió de las escuelas de género y de los análisis antripatriarcales, que se diseminaron mediante las réplicas a cargo del equipo de facilitadoras/replicadoras. También del trabajo de formación con mujeres comunitarios alrededor de sus derechos con un enfoque feminista. Lo anterior, según opinión de la población entrevista, incrementó el número de denuncias por acoso y violencia sexual y de otro tipo al interior de las organizaciones, el posicionamiento feminista que se tradujo en una mayor participación cuanti-cualitativa en las organizaciones y a nivel comunitario con lideresas informadas y activas. También se fortalecieron los vínculos con medios de comunicación alternativos, para transmitir productos audiovisuales y escritos que se tradujeron en el incremento de capacidades de sus integrantes en diferentes niveles de decisión: coordinadores e integrantes para sostener la “batalla de ideas” o “la lucha contrahegemónica”.

Otro mecanismo importante, con efectos positivos en el trabajo colectivo y la participación política, fue el fortalecimiento de la red de educadores y educadoras, que tiene influencia en diferentes municipios.

Las ejecutoras se fortalecieron internamente con las alianzas para la producción y difusión audiovisual. La definición de un trabajo conjunto que incluye al personal voluntario, la creación de una línea editorial común, la conformación de equipos mixtos de trabajo y de archivos de memoria histórica, formaron parte de esta estrategia transversal.

Se trabajó con más de 400 organizaciones entre mesas territoriales, radios comunitarias, organizaciones sindicales, de mujeres, de jóvenes, ambientalistas, medios de comunicación y redes e instituciones del Estado, que ampliaron sus capacidades organizativas, técnicas y políticas.

3.6.6 Sostenibilidad ecológica

Toma en cuenta la violación de los derechos medio ambientes de la población y la necesidad de emplear la comunicación como herramienta transformadora para producir materiales audiovisuales que denuncien la violación de estos derechos, la amenaza o agresión a quienes los defienden, y promuevan el análisis crítico del sistema hegemónico capitalista, extractivista y depredador. A esta estrategia corresponden 2 indicadores.

Para contribuir al ejercicio de los derechos ambientales el proyecto, ACUA desarrolló procesos de comunicación de denuncia de las violaciones a estos derechos y fortaleció el análisis crítico del sistema hegemónico capitalista, extractivista y depredador.

La productora de EM fue aprobada por la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) y del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), en tanto que la de ACUA por ASUMUDEL, para garantizar el respeto a las normas ambientales vigentes en San Salvador y en La Libertad, respectivamente.

Para ACUA es fundamental la visión de sustentabilidad ambiental y de justicia social; con propuestas de políticas públicas y con visión a largo plazo para promover la lucha por el agua, la soberanía alimentaria, la justicia climática, luchar contra la especulación inmobiliaria y promover la agroecología, de ahí que el proyecto coordinó con organizaciones ambientalistas que aportaron sus visiones y propuestas. Además se desarrollaron procesos formativos y producciones audiovisuales alrededor de la sostenibilidad ecológica, la defensa del territorio, la No privatización del agua y aspectos jurídicos sobre la crisis ambiental, cuyo enfoque ubicó el papel de las transnacionales y del sistema hegemónico capitalista en el deterioro ambiental, dotando de herramientas a la población para la lucha contra hegemónica. El trabajo se sustentó en la convicción de la vinculación de la tierra, la naturaleza y los modos de vida como un todo.

Los videos de ACUA, uno de cuyos ejes temáticos recurrentes es la lucha por el derecho al agua, reflejan un compromiso político y ecologista explícito con la agricultura no contaminante, la defensa del patrimonio natural de las comunidades, el freno al cambio climático y la construcción de relaciones de equilibrio entre la sociedad y el medio ambiente. ACUA cuenta con investigaciones, experiencia de campo y conocimiento profundo de la problemática ecológica y las prioridades para proteger al medio ambiente, en la Cordillera del Bálsamo, la costa del departamento La Libertad y a nivel nacional. Cabe esperar que esa fortaleza se traduzca en una línea de productos audiovisuales sobre el vínculo de la ecología con la realidad política, más allá de aquellos que abordan luchas y reivindicaciones específicas.

Equipo Maíz posee sensibilidad, conocimiento y trayectoria en educación ecologista con jóvenes, mujeres y organizaciones sociales. La defensa del territorio y la lucha contra la minería extractiva, entre otras cosas, forman parte de sus análisis y han contribuido para que la problemática del medio ambiente se vincule con la vida cotidiana de la población. No obstante, en el marco del proyecto, no abordó la cuestión ecológica como problema de consecuencias estructurales que afecta la calidad de vida y vulnera las posibilidades de sobrevivencia de los sectores populares, lo que puede mejorar en la segunda fase del proyecto.

Las acciones desarrolladas a nivel interno por el personal de EM para contribuir a la protección del medio ambiente, observadas y mencionadas durante el trabajo de campo, son:

- a) Evitar en lo posible, el uso de trastos desechables (pajillas, bolsas plásticas, cubiertos, platos).
- b) Ahorrar energía eléctrica, apagando las luces y aparatos que no están en uso.
- c) Separar la basura orgánica de la no orgánica para producir abono para una huerta y mantener un ambiente verde en las instalaciones.
- d) Rehusar sobrantes de papel de la imprenta para libretas y material didáctico.
- e) No imprimir documentos a menos que sea estrictamente necesario.
- f) Mantener un ambiente higiénico y agradable en las instalaciones.

4. Lecciones aprendidas

La evaluación recogió *lecciones aprendidas* durante las entrevistas de campo, sobre aspectos positivos y de mejora en lo concerniente a medios de comunicación, el trabajo con juventudes, la coordinación interna y las expectativas de la cooperación internacional. A continuación, se presenta un extracto.

Medios de comunicación

- a) Los audiovisuales se producen bajo una gran presión por lograr resultados, dado que además de los factores técnicos, todas las etapas conllevan un componente creativo que requiere originalidad. Por ello es importante reforzar la capacidad para narrar una historia y *poner en pantalla* la realidad; una condición para constituirse en medios alternativos contra hegemónico.
- b) La actitud crítica y autocrítica durante el proceso de elaboración es fundamental para garantizar el impacto de los productos audiovisuales.
- c) Es importante incluir la comedia, el humor y la sátira en la producción audiovisual, para atraer públicos diversos, más allá de la población con la que se trabaja regularmente.
- d) La animación tiene un potencial enorme y EM ya cuenta con la experiencia y la capacidad para hacerlo; queda el reto de posicionar su marca y ampliar la cobertura.
- e) Los procesos colectivos garantizan productos de calidad que responden a los intereses de las comunidades y organizaciones, pero demandan mecanismos ágiles de consenso.
- f) Es esencial que EM y ACUA definan su línea gráfica, la tipografía, su estilo y lenguaje, es decir crear una identidad audiovisual propia y apostarle a lo técnico y a la profesionalización del personal, para alcanzar mejores estándares.
- g) Transitar de la imagen fija y el texto escrito a la imagen en movimiento y el texto sonoro es un reto para el que EM se está preparando.
- h) El empleo de nuevas tecnologías implica formarse, manteniendo el balance entre lo técnico y lo político.
- i) La formación política y estética, además de lo técnico, es esencial para identificar y dotar a los productos audiovisuales de eficacia discursiva, abordando temas de interés social, coyuntural y estructural. Por ejemplo, muchos estudiantes de la universidad no conocen los Acuerdos de Paz, un vacío que puede llenarse con productos audiovisuales.
- j) La producción audiovisual de buena calidad implica trabajar con equipos amplios y multidisciplinarios, de tal modo que la gente se sienta atraída y se vea reflejada en las imágenes.
- k) La importancia de garantizar en los productos audiovisuales un contenido político coherente no debe soslayar un tratamiento formal innovador, ya que “las imágenes son contenidos”.
- l) Es necesario aprovechar al máximo los recursos disponibles; las productoras equipadas representan un potencial para trascender a lo audiovisual.
- m) Aunque ambas asociaciones tienen claridad de sus públicos, este aspecto se debe profundizar con el apoyo de expertos para definir los contenidos y las plataformas a emplear (lo que se produce para Twitter no es lo mismo que para FB).
- n) Los equipos técnicos deben hacer monitoreo de medios para conocer la audiencia, los mensajes del enemigo y los medios de difusión más apropiados.
- o) Para que los productos penetren en la conciencia del público, se debe hacer suficiente publicidad de los links.

Trabajo con juventudes

- a) Para aprovechar los aportes de las juventudes, los equipos técnicos deben tener una actitud abierta a otros públicos que aportan propuestas frescas y jóvenes y capacidad para leer elementos dinámicos de la sociedad.
- b) El trabajo con las juventudes es complicado por lo niveles de consumo, leen poco, prefieren los memes, les da miedo hablar de ideologías y al igual que el resto de la población, prefieren el autoritarismo, por lo que se deben trascender las formas, iniciando con un diagnóstico de sus intereses y preferencias, lo que permitiría ser más efectivos en los productos y los medios.
- c) El movimiento social y popular debe enfocarse en la motivación de la juventud, con técnicas y propuesta que atiendan a sus intereses y propuestas.

Coordinación interna

- a) Es necesario orientar con claridad los proyectos y modificar sobre la marcha lo que sea necesario, para lo que se requiere una mirada atenta al marco lógico y a la planificación, un monitoreo riguroso, la toma de decisiones oportunas y la clara definición de estrategias, lo cual se hubiera facilitadora con la figura de coordinación en cada ejecutora.
- b) Si bien la capacidad de debate es fundamental para mantener el rumbo político, se debe acotar en determinados momentos para avanzar en los aspectos técnicos y operativos.
- c) Los enfoques transversales del proyecto tuvieron mucho debate, pero faltó enfoque formativo e interseccional que diera la pauta en la lucha mediática y en el imaginario social, lo cual tuvo limitaciones debido a que las organizaciones están ligadas únicamente a la izquierda, olvidando la necesidad de tener otras miradas para generar una comunicación más democrática y desarrollar procesos que amplíen la visión del trabajo.
- d) La comunicación interna se basó en relaciones de confianza entre las organizaciones, lo cual es imprescindible para la fluidez de la ejecución y la reducción de las resistencias.

Expectativas de la cooperación internacional

- a) Cada vez más, la cooperación internacional espera resultados pronto de sus intervenciones; hay competencia y menos recursos que antes. Los proyectos de la UE en América Latina, Cuba y Guatemala incluidos, piden mayor y más rápida visualización de sus logros.
- b) El enfoque político de los procesos no se puede perder, pero la cooperación internacional es un mercado que necesita productos.

5. Conclusiones

Sobre la coherencia

- 1) El proyecto tuvo una **lógica de planificación coherente** que refleja de parte de los equipos técnicos, un dominio apropiado del marco lógico y de los componentes de la planificación. Con un objetivo general, uno específico, 3 resultados y 18 indicadores, se propuso metas realistas que fueron cumplidas y superadas. El marco lógico permitió que los resultados cumplieran con el objetivo general y los objetivos específicos. La lógica de planificación fue clara y realista en cuanto a la experiencia, capacidad y recursos de las asociaciones.
- 2) **Los indicadores responden a la categoría SMART** pues son específicos, medibles, realistas, limitados en el tiempo y con enfoque de género. La cantidad se ajusta a un proyecto de 3 resultados, 4 de ellos fueron de producto, 11 de proceso y 3 de resultado, que se consideran adecuados a la primera fase de una experiencia de consorcio para las 4 organizaciones. Los indicadores son cuantitativos y cualitativos, con definición de cantidad de instancias, productos, personas y niveles de asimilación. En lo cualitativo subrayan el carácter sociopolítico de los productos, definen el tipo de organizaciones y el carácter participativo de la producción, entre otros. Algunos de ellos pudieron haber sido más concretos.
- 3) **Las estrategias definidas guardan relación con los componentes y los resultados**, y responden a la experiencia de EM y de ACUA, a sus objetivos institucionales, a las herramientas producidas y su visión política de largo plazo. Las estrategias de réplica y articulación con los medios de comunicación alternativos fueron fundamentales pues permitieron ampliar exponencialmente la cobertura, apoyados en la estrategia #1, que fortaleció las capacidades.
- 4) **Las estrategias 1 y 2** orientaron los resultados y fueron coherentes, atendiendo al nivel de desarrollo y experiencia de las asociaciones para impulsar un proyecto como este. La estrategia de formación se propuso dotar a los productos de contenido político y responder a las demandas y problemática de las comunidades y las organizaciones. Para ello se requería de insumos de infraestructura, equipo, formación audiovisual y archivos que alimentaron tanto la visión coyuntural como la histórica. Sin bien la estrategia #3 fue coherente, se quedó corta en cuanto a definir la perspectiva estratégica de las productoras y el modelo de producción (formatos y géneros) lo cual le hubiera dado mayor unidad a la producción audiovisual. El carácter piloto de dicha producción permitió obtener lecciones relevantes para fortalecer el carácter contra-hegemónico y la efectividad de la producción.
- 5) **El diseño del proyecto respondió al formato habitual** del Gobierno Vasco y ofreció información de calidad, tanto de análisis del contexto como de diagnóstico de las 6 estrategias transversales. En conjunto, denota un conocimiento profundo de la situación del país, de las organizaciones participantes y de su capacidad para llevarlo a cabo. Cada estrategia venía acompañada de una definición de sus contenidos y de los indicadores que harían posible su consecución. Esto favoreció llevarla a la práctica y obtener resultados satisfactorios, pese a las inflexiones o pequeñas irregularidades propias de organizaciones que se distinguen por trabajar procesos, no proyectos aislados.

Sobre la pertinencia

- 6) **El proyecto fue pertinente** con la realidad política, económica y social de El Salvador, caracterizada por altos niveles de pobreza, déficit educativo, violaciones a los derechos humanos, al agua, al cuidado del medio ambiente, la carencia de medios y herramientas de comunicación en manos del pueblo para expresar su problemática, comprender la realidad y transformarla. Dichos medios se encuentran en manos de los grupos oligárquicos.
- 7) **El proyecto fue pertinente** en la selección de participantes diversos (población comunitaria, de organizaciones populares, de mujeres y feministas, ambientalistas, de jóvenes, de derechos humanos y de la diversidad sexual). No obstante, faltó definir con mayor precisión el carácter heterogéneo de la juventud y abrirse al público general.
- 8) Sin excepción, la población participante **reforzó la pertinencia del proyecto**, pues este respondió a sus demandas y a la necesidad de fortalecer conocimientos políticos, sociales y económicos; además, enriqueció los planteamientos de las organizaciones, fortaleció *tanques* de pensamiento, abarcó áreas geográficas desatendidas, enriqueció las capacidades para una comunicación contrahegemónica, proporcionó herramientas prácticas para formar integrantes de organizaciones y comunidades y fue accesible a personas de escasos recursos.
- 9) **La metodología del proyecto** fue participativa, basada en las premisas de la educación popular y enriquecida con la experiencia de EQUIPO MAIZ, ACUA y las organizaciones participantes, que han alcanzado niveles respetables de dominio metodológico. La metodología de comunicación popular, fue un recurso efectivo para formar a jóvenes comunicadores que adquirieron herramientas técnicas y elevaron su compromiso con la necesidad de transformar la realidad.
- 10) Los materiales de **difusión, sensibilización y formación** fueron valorados de manera positiva en razón de su diversidad y de los objetivos del proyecto, destacando los videos cortos con pocas palabras, las ilustraciones y el contenido útil para la vida diaria. Los más citados fueron Página Maíz, textos popularizados sobre temas históricos y políticos, materiales digitales transmitidos por redes virtuales y los programas de radio que abordan temas estratégicos.

Sobre la eficiencia

- 11) **La eficiencia del proyecto presentó** algunas dificultades en cuanto a la valoración económica de algunos productos (como mobiliario y computadoras) y en el caso de EM al cambio de diseño de la productora que supuso una inversión propia no considerada al inicio. En relación con el uso del tiempo, la complejidad y los contratiempos de la construcción de infraestructura de la productora, por la burocracia extrema de las instituciones responsables de supervisar, informar y otorgar licencias, en menor escala a decisiones tomadas sobre la marcha y falta de asesoría efectiva, extendieron el proyecto por 3 meses.
- 12) **Los recursos se utilizaron** de acuerdo a la planificación y se acompañaron por reportes rigurosos, atendiendo a los procedimientos internos de cada asociación, a las normas del país y a los requerimientos de PyS, KCD ONGD y del Gobierno Vasco. Se aplicaron modalidades electrónicas y físicas de archivo de los documentos de soporte.

- 13) **El proyecto contó con recursos humanos calificados** y bien valorados en razón de su nivel formativo, capacidad logística y de coordinación y sus calidades humanas. Estos atributos fueron patentes en las acciones de formación y coordinación, como en las de producción audiovisual y resolución de problemas durante la marcha.

Sobre la eficacia

- 14) **El proyecto demostró eficacia** en el logro del objetivo específico. Ambas asociaciones concibieron y fortalecieron de inicio su nueva identidad audiovisual, elevaron su formación e hicieron acopio de múltiples recursos para concretarlo. Esto se tradujo en un fortalecimiento de las capacidades políticas de las comunidades, organizaciones y medios o comunicadores afines, sobre todo en cuanto al análisis del capitalismo con enfoque anti-patriarcal y elementos de la comunicación contrahegemónica. No obstante, hubo deficiencias en el incremento de las capacidades audiovisuales propiamente dichas; en tanto que la implementación del proceso piloto de producción audiovisual y difusión multiplataforma, encontró limitaciones en EM como la de no conformar al tiempo el equipo humano, lo cual se palió mediante subcontrataciones que si bien culminaron los productos, dejaron una capacidad instalada relativa. La difusión fue puntual, sin lograr constituir una audiencia fija. De los 18 indicadores, 11 se alcanzaron, 6 se superaron y 1 se alcanzó parcialmente.
- 15) **El resultado 1** generó nuevas capacidades y conocimientos en organizaciones mixtas, de mujeres, feministas, de jóvenes, de derechos humanos, de la diversidad sexual y ambientalistas alrededor de sus derechos, las causas históricas de la desigualdad social y la exclusión y la violencia en todas sus manifestaciones, con énfasis en la violencia hacia las mujeres. Estas relaciones también fueron importantes para identificar la problemática y traducirla en productos audiovisuales. El trabajo del equipo de formadores/replicadores, voluntarios/vocerías, fue crucial para diseminar los contenidos y fortalecer los liderazgos, lo que democratizó los espacios de decisión de las organizaciones y los mecanismos para una comunicación contrahegemónica. Los indicadores de este resultado se superaron.
- 16) **El resultado 2** culminó la construcción de la infraestructura de 2 productoras equipadas, que tienen pendiente las autorizaciones oficiales para funcionar. También se conformaron, en parte, los equipos humanos técnicos, pero está pendiente completarlos. La formación especializada al equipo humano y voluntariado se alcanzó parcialmente y se logró construir un archivo de audiovisuales para ambas productoras y un archivo para la memoria histórica. Los indicadores de este resultado se comportaron así: 1, 3, 4 y 5 se alcanzaron y el 2, se alcanzó parcialmente.
- 17) **El resultado 3**, se alcanzó satisfactoriamente, toda vez que se realizaron las reuniones de coordinación definidas con los resultados previstos, que fueron documentados, un encuentro internacional Revelando realidad que fue sumamente exitoso, se elaboraron los productos audiovisuales, con diferentes niveles de calidad y eficacia y se realizó un estudio de mercado, que dio pautas para el funcionamiento de las productoras. Los indicadores de este resultado se alcanzaron.
- 18) Se registra un avance importante en la **difusión por medios digitales y plataformas virtuales**, pero faltó énfasis, sobre todo para captar la atención de la juventud. De hecho, la página web

y el envío de materiales vía Facebook, WhatsApp y correo electrónico fue altamente valorado, pero insuficiente.

- 19) **La metodología de educación popular** del proyecto, tanto en los procesos formativos como en la producción audiovisual, fue calificada como efectiva, dinámica, vivencial y lúdica. Tanto EM como ACUA partieron de la realidad comunitaria y de las organizaciones, teorizaron y generaron una nueva práctica enriquecida a través de las propuestas de las organizaciones que se tradujeron en materiales audiovisuales y en acciones específicas en las organizaciones/comunidades. Las réplicas fueron apoyadas por diseños metodológicos detallados, se contó con los materiales didácticos de calidad y con materiales de apoyo interesantes y suficientes.
- 20) Todas las audiencias mostraron disposición para **impulsar y fortalecer la lucha contrahegemónica**. La mayoría compartió una comprensión clara de sus implicaciones y una definición correcta, con algunas excepciones que requieren de un fortalecimiento teórico al respecto.
- 21) **El desarrollo de las productoras es incipiente** y aún no definen por completo las estrategias de operación del equipo al interior de las asociaciones y los mecanismos de divulgación definidos se aplicaron, pero por tratarse de una primera experiencia, en el caso de EM estaban sujetos a las reacciones de la audiencia. ACUA empleó sus plataformas para la difusión regular.
- 22) **Los equipos técnicos de ambas asociaciones** evidenciaron un buen nivel de análisis y capacidad crítica y autocrítica audiovisuales, que se manifestó durante el ejercicio participativo de valoración audiovisual realizado en el marco de la evaluación, en el que ofrecieron comentarios respecto al contenido, el enfoque de género, el tratamiento de la imagen, del sonido, la estructura y otros aspectos.
- 23) **La estrategia de articulación del consorcio** se basó en la capacidad complementaria de las 4 organizaciones para impulsar la comunicación audiovisual como herramienta de transformación social. En este aspecto se realizaron reuniones presenciales y en menor medida virtuales, trabajo de planificación conjunto, acompañamiento y retroalimentación de parte de PyS en el terreno y a distancias por KCD ONGD, con algunos encuentros presenciales. Las 4 organizaciones confirmaron la disposición recíproca del trabajo conjunto, con algunos puntos pendientes de discusión.
- 24) **El proyecto contó con personal específico para el monitoreo**, el cual se realizó de forma presencial y virtual y permitió acopiar la información, sus evidencias y verificadores, los cuales fueron presentados de forma ordenada al equipo evaluador facilitando su análisis. Como parte del monitoreo se realizaron memorias de reuniones, de réplicas educativas y seguimiento a la transmisión y retransmisión de productos radiales y audiovisuales en las redes virtuales aunque está pendiente elaborar instrumentos de monitoreo para la producción y divulgación audiovisual.
- 25) **El proyecto tuvo un impacto relativo** toda vez que el objetivo general, que apunta a la promoción de una comunicación que defienda los derechos e intereses de los sectores populares, comunitarios y de las mujeres, alcanzó avances puntuales pero todavía incipientes

de cara a las dimensiones del problema en la realidad. Por otra parte, se fortaleció la identidad audiovisual de ambas asociaciones y se generaron expectativas de sus audiencias en esta dirección. Aunque no se logró aún la apropiación de las productoras y de los productos audiovisuales. Se fortaleció el ejercicio de la ciudadanía, la comprensión de la explotación y la desigualdad como fenómenos sociales y se reafirmó la convicción de lucha. Se dieron cambios en las relaciones de género, mayor ejercicio de derechos, fortalecimiento del liderazgo de las mujeres, valoración sobre sus vidas e incremento en las denuncias por violencia. En las organizaciones se produjo un relevo generacional, se incrementó el número de facilitadores/replicadores y su integración a organizaciones, mayor capacidad de análisis, modificación de estatutos atendiendo a la justicia de género, creación de políticas contra el acoso sexual y fortalecimiento de las dirigencias.

- 26) Los y las jóvenes mostraron interés y motivación para apoyar y eventualmente ejercer la producción audiovisual. El compromiso político del grupo es irregular, pero en ningún caso se detectó proclividad hacia ideas de derecha y fue patente la disposición a modificar las relaciones de género en favor de la igualdad y a cultivar una postura crítica frente a la realidad.

Sobre la sostenibilidad del proyecto

- 27) **El proyecto goza de sostenibilidad técnica y política** que se asienta en el arraigo comunitario y organizativo de ambas ejecutoras, a que su trabajo responde a las necesidades de la población, al empleo de metodologías participativas que recogen sus propuestas, a los procesos de réplica que potencian la cobertura y evidencian el compromiso de los grupos participantes. En este aspecto está pendiente fortalecer el trabajo con los medios alternativos para desarrollar capacidades y mayor compromiso para la producción y difusión audiovisual.
- 28) **La sostenibilidad política** ofrece buenas perspectivas, debido a la claridad del enfoque, a los vínculos con las comunidades y organizaciones y a la comprensión del papel que juega la comunicación contra-hegémica para promover y fortalecer sujetos políticos transformadores/as. **La sostenibilidad económica** constituye un reto; en ACUA existe convicción y herramientas para fortalecerse económicamente sin traicionar la postura política y ecológica, mientras que EM muestra algunas dudas sobre la rentabilidad de productos de carácter contrahegemónico. No obstante ambas tienen previsto desarrollar planes de sostenibilidad económica, con apoyo del estudio de mercado y otros criterios adoptados en esta fase del proyecto.

Sobre los ejes transversales

- 29) **El proyecto aplicó 6 estrategias transversales** con indicadores, criterios y acciones que dieron resultados tangibles sobre relaciones de género, capacidades locales de asociaciones, comunidades y organizaciones participantes, derechos humanos y en menor medida aspectos medio ambientales, que se enfocaron en la problemática de la población sujeto, al incremento de conocimientos, denuncia y elaboración de propuestas, destacando el liderazgo de las mujeres en la defensa de sus recursos. Las estrategias guardan correspondencia interna y responden a la necesidad de fortalecer la comunicación contrahegemónica, divulgar contenidos esenciales y poner al servicio de las comunidades y organizaciones, herramientas que les permitan trasladar sus propuestas a la sociedad.

6. Recomendaciones

6.1 Para Equipo Maíz, ACUA, KCD ONGD y Paz y Solidaridad

Este apartado presenta las recomendaciones aportadas por la evaluación que se extraen de las conclusiones. En el Anexo 9, se incluyen las aportadas por los grupos participantes en la evaluación. El conjunto de recomendaciones se articula en 3 categorías:

- A. Para el diseño de una nueva intervención, a nivel estratégico y operativo.
- B. A nivel técnico y de gestión.
- C. De cara a garantizar la sostenibilidad e impacto, a largo plazo.

A. PARA EL DISEÑO DE UNA NUEVA INTERVENCIÓN: A NIVEL ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

- 1) Fortalecer las capacidades audiovisuales de los equipos técnicos, de voluntarios e integrantes de medios alternativos de comunicación con enfoque de género, invitando a cineastas afines a que asistan a los procesos formativos y enriquezcan con su experiencia las productoras.
- 2) Continuar a lo interno de EM y ACUA, incluidos los equipos técnicos y el voluntariado, con la formación en feminismo para fortalecer esta temática clave en escuelas, procesos formativos y productos audiovisuales. Es imperativo reforzar esta temática para fijar la habilidad y voluntad de realizar análisis antipatriarcales.
- 3) Desarrollar las condiciones para trabajar con comunidades LGTBI, apoyar la lucha por la satisfacción de sus necesidades y divulgar su aporte sustantivo al pleno ejercicio de los derechos humanos y ciudadanos. Esto supone, entre otras cosas, la producción de textos y materiales educativos y audiovisuales.
- 4) Fortalecer la formación ecológica de integrantes de las productoras y voluntarios/as para fortalecer la producción audiovisual en esta materia.

A nivel operativo en el marco de las estrategias

Criterio de eficacia

Estrategia 1: formación política y audiovisual

- 4) Ampliar la formación audiovisual a universidades, colegios privados, colegios profesionales, población retornada, migrantes potenciales, *instancias religiosas democráticas, bibliotecas públicas y museos para fortalecer la batalla* de las ideas.
- 5) Crear nuevos diseños metodológicos y materiales didácticos que atiendan la problemática y examinen las condiciones de vida de jóvenes de ambos sexos, utilizando estrategias discursivas que despierten su curiosidad y reafirmen su derecho a la singularidad, la rebeldía y la renovación de los modelos tradicionales de consumo artístico y de relación con los adultos, entre otros.
- 6) En el plano de la capacitación y orientación del voluntariado, diversificar las técnicas de trabajo y dosificar los contenidos, haciendo énfasis en la práctica y en su derecho a tener iniciativas y construir sus propias maneras de trabajo. Ofrecerle a quienes se interesen por la

comunicación, la oportunidad de una formación cada vez más profunda, incorporándolos en tareas puntuales (especializadas) de la producción audiovisual.

- 7) Crear con las organizaciones círculos de estudio sobre temas cruciales a partir de la exhibición y discusión colectiva de los materiales audiovisuales de ambas asociaciones, compartiendo en las ciudades el trabajo rural de ACUA, y en los territorios el trabajo urbano de EM. El feminismo de clase, la construcción de nuevas masculinidades y la lucha ecologista deben ocupar un lugar destacado en la temática.
- 8) Realizar intercambios de experiencias y procesos conjuntos de formación entre organizaciones y representantes comunitarios y sociales, para aprovechar y potenciar las capacidades.
- 9) Profundizar en la definición y comprensión de los conceptos de *disputa ideológica*, *batalla de las ideas* y *postura contrahegemónica*, incorporando los hallazgos de este esfuerzo a los productos audiovisuales y procesos formativos⁴¹.

Estrategia 2: dotación de recursos (productoras) (criterio de eficacia)

- 10) Definir la estrategia, el modelo de producción y la línea editorial de las productoras. En cuanto a la estrategia crear mecanismos que garanticen la presencia creciente de la comunidad en el estudio y las salas de grabación. Se trata de concebir estos espacios de las productoras como instancias físicas entre el equipo de la productora, las organizaciones y comunidades y la sociedad en su conjunto.
- 11) La producción audiovisual debe contemplar medidas para impulsar la identificación y apropiación social y comunitaria del proyecto. Esto implica delinear una estrategia múltiple y gradual para que las comunidades, asociaciones, organizaciones afines, voluntariado y participantes perciban el proyecto como un espacio que registra y divulga su testimonio y sus derechos; y eventualmente posea mecanismos concretos de acceso dirigido para producir (a costos solidarios si fuera el caso) sus propios materiales.
- 12) Consolidar las productoras como herramienta para divulgar el trabajo de las asociaciones en tanto defensoras de los derechos políticos y sociales de la población; espacios de educación popular e impulso de una ciudadanía activa; equipos de comunicación para abrir brechas de conciencia contrahegemónica, instaurar nuevos procesos de participación crítica, divulgar y promover una cultura de uso sostenible de los recursos naturales.
- 13) Contemplar la posibilidad de participar en redes nacionales, regionales y continentales (México, Panamá y el Caribe, por ejemplo) de producción audiovisual independiente y periodismo alternativo, y de formular acuerdos de difusión de materiales en plataformas digitales y canales contrahegemónicos de televisión en línea.
- 14) Definir criterios temáticos y formales de uso regular, para que los productos audiovisuales reflejen la postura contrahegemónica, aplicando los ejes transversales de participación, género, organización, capacidades locales, derechos humanos y sostenibilidad ecológica.
- 15) Producir un encuentro anual destinado a la revisión crítica entre las 4 organizaciones del consorcio y al diseño conjunto de nuevas propuestas, actividades concretas, medidas de reorientación del proyecto común, etcétera.
- 16) Realizar un mapeo y redactar un catálogo de organizaciones de diversa índole (asociaciones de mujeres, grupos de jóvenes, colegios profesionales, instituciones de investigación, etcétera), para informarles sobre la existencia de las productoras, la voluntad de realizar co-

⁴¹ Propuesta de formación audiovisual en tres áreas se encuentra en la tabla de observación de productoras (p. 36).

producciones o proyectos colaborativos y los términos económicos solidarios de prestación de servicios y producción por encargo de productos afines.

Estrategia 3: producción audiovisual

- 17) Redefinir algunos aspectos formales y estéticos genéricos de la producción. El tratamiento fotográfico y creativo de las entrevistas, el uso estructural del sonido y del color, la utilización de música con pertinencia cultural, la comprensión de la influencia de la gráfica Web en la producción audiovisual y viceversa, el manejo creativo del cuadro, el plano y el montaje (tanto para la producción en estudio como para la producción de campo), el esquema de iluminación artificial y la utilización de *luz disponible*, etcétera.
- 18) La producción de materiales didácticos, programas o capsulas informativas, documentales de fondo, paneles de discusión de temas clave en estudio (para transmisión en directo o divulgación posterior en plataformas virtuales, canales de YouTube, etcétera), trabajos de análisis o formación política, videos temáticos con diferentes técnicas de animación, entre otros, merecen una actualización teórica/formal/estética periódica que permita posicionar la naturaleza antihegemónica del proyecto al nivel de la forma y del estilo, sin perder de vista las *mediaciones culturales* de los públicos meta.
- 19) Seleccionar a jóvenes y adultos con potencial para participar en la producción audiovisual, aportando desde sus contextos elementos destinados a las franjas de noticias y cápsulas para redes sociales y plataformas de video. Esto requiere de un directorio preliminar y un ejercicio de acercamiento para establecer el acuerdo y darles pautas de cómo tomar fotos y videos, redactar preguntas básicas, etcétera. A cambio de esta “corresponsalía popular”, las asociaciones podrían apoyarlos a que produzcan sus propios materiales, ampliando el radio de acción y fortaleciendo la identificación de la gente con el proyecto.
- 20) En relación con personajes emblemáticos que acompañan a la mazorca tradicional, definir y posicionar en el imaginario popular al menos dos nuevos personajes recurrentes para los materiales audiovisuales de EM (Firulais Guau Guau por ejemplo y el Maíz andante).
- 21) Enfocarse en el análisis de los guiones, en el formato audiovisual y en los géneros audiovisuales y reforzar los mecanismos para la divulgación de los materiales, para explorar los aprendizajes e impactos generados en la población y combinar la difusión en redes virtuales con la distribución física.
- 22) Fortalecer el enfoque interseccional en la producción audiovisual evidenciando las múltiples opresiones que enfrentan las mujeres, las juventudes y la población económicamente excluida.
- 23) Generar nuevos contenidos mediante entrevistas a partir de investigaciones bibliográficas, estudio de la trayectoria del personaje, diseño discutido del instrumento o guía de registro, acopio previo de imágenes de apoyo para la transmisión en vivo o la edición)

B. A NIVEL TÉCNICO Y DE GESTIÓN

Criterios de coherencia

Para el consorcio

- 24) Fortalecer la capacidad de los equipos para planificar, identificar procesos, definir estrategias y metodologías de trabajo. Plantear un seminario-taller o reunión de intercambio de experiencias entre ambas asociaciones, en esta materia.

- 25) Fortalecer los mecanismos de comunicación para alcanzar consensos en algunos puntos neurálgicos del proyecto.
- 26) La planificación financiera debe tener especificaciones precisas y apoyarse en cotizaciones actualizadas, en función de las necesidades que se desprenden de los planes de producción interna (de campo y en estudio) y a las solicitudes externas de servicios.
- 27) Mantener el estilo democrático de trabajo y fortalecer la confianza política en las 4 organizaciones. Abordar aspectos divergentes para alcanzar acuerdos.
- 28) Nombrar a dos personas coordinadoras del proyecto, una en cada organización (Equipo Maíz y ACUA) independientemente del comité político o consejo editorial que apruebe los productos de cada productora, garantice la conducción estratégica y la lógica macro del proyecto, el seguimiento, la comunicación fluida, la agilidad en la toma de decisiones y la elaboración de informes técnicos y financieros.

C. PARA GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD Y EL IMPACTO A LARGO PLAZO

Criterio de sostenibilidad

- 29) Elaborar un plan de sostenibilidad tomando en cuenta la información del estudio de mercado y las particularidades de cada productora que incluya: la ampliación y venta de servicios audiovisuales, captar aportes de organizaciones afines, participantes, asociaciones gremiales o comunitarias y simpatizantes o de personalidades democráticas.
- 30) Ampliación de venta de servicios de aliento social: producción de materiales audiovisuales para organizaciones gremiales, asociaciones civiles, centros educativos, pequeñas empresas, organizaciones no gubernamentales, agencias y proyectos internacionales de cooperación, pequeñas industrias y emprendimientos productivos cooperativos o comunitarios, etcétera.
- 31) laborar productos audiovisuales para niños y niñas: cápsulas educativas para vender en los establecimientos de educación pública y privada con temas del Currículo Nacional Base, afines a la propuesta de EM y ACUA⁴². Hacer lo propio para mujeres jóvenes y adultas, líderes y lideresas comunitarias y nuevos públicos, en coordinación con organizaciones afines.
- 32) Producir videos institucionales y material audiovisual de distinta naturaleza para ONG, asociaciones civiles, comités de desarrollo, grupos de mujeres, partidos de izquierda, pastorales sociales, etcétera.
- 33) Producir cápsulas noticiosas y cobertura de fondo de acontecimientos relevantes, para agencias nacionales e internacionales de prensa y transmisión de noticias por internet; además producir videos para agencias de turismo social y ecológico, material audiovisual para artistas individuales y grupales (teatro, cine, videoclips musicales, etcétera).
- 34) Definir un directorio de profesionales y colaboradores externos afines, estilo de trabajo y objetivos de ambas asociaciones para producir productos especializados a solicitud de clientes o contrapartes, sobre todo en materia periodística y artística.

⁴² huertos escolares, reforestación, protección del medio ambiente, derechos de las niñas y los niños, relaciones de igualdad entre géneros.

6.2 Para los medios de comunicación alternativos, organizaciones sociales, sindicales, feministas, ambientales, ecológicas y comunitarias

Criterios de eficacia e impacto

- 35) Continuar formándose en aspectos audiovisuales y fortalecer su voluntad autodidacta para producir materiales propios.
- 36) Incrementar el interés y la respuesta proactiva hacia la producción audiovisual de ACUA y de EM para asegurar que responde a sus propuestas y visiones tanto en forma como en contenido.
- 37) Insistir ante las dirigencias de las organizaciones sociales y comunitarias para que le atribuyan la importancia que merece el análisis del papel político de la comunicación audiovisual en la sociedad y encontrar sus propias maneras de incorporarla y utilizarla para producir sus materiales audiovisuales.
- 38) Continuar formándose en feminismos y en nuevas masculinidades para avanzar en la democratización de las organizaciones y continuar aplicando medidas de discriminación positiva a favor de las mujeres, extensivas a todos los ámbitos de la vida.
- 39) Fortalecer el desarrollo de actividades formativas mensuales autónomas: círculos de estudio, espacios de debate, diagnósticos, investigaciones, foros y cineforos.

Anexos

- Anexo 1: Matriz de eficacia
- Anexo 2: Matriz de evaluación
- Anexo 3: Muestra de instrumentos de campo
- Anexo 4: Agenda de campo
- Anexo 5: Muestreo de la evaluación
- Anexo 6: Listado de participantes en el trabajo de campo
- Anexo 7: Apuntes para un organigrama
- Anexo 8: Consensos pendientes
- Anexo 9: Valoración de materiales audiovisuales
- Anexo 10: FODA de las ejecutoras
- Anexo 11: Recomendaciones de participantes y aportes específicos
- Anexo 12: Carpeta fotográfica del trabajo de campo