



Informe final de evaluación de Proyecto:

Fortalecimiento de la Gestión
Empresarial y el Encadenamiento
Productivo de la Asociación
Cooperativa de Mujeres
ACOMADEGUA de R.L.

Presentado a:

Fundación TAU y Asociación CORDES

Presentador Por:

Ing. Rafael Alemán

Inga. Miriam Ivette Anaya Rosales

San Salvador, mayo 2021

ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	2
II. INTRODUCCIÓN	10
III. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA EVALUACION.....	11
IV. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO Y OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.....	14
V. ENFOQUE METODOLÓGICO Y TÉCNICAS USADAS EN LA EVALUACIÓN.....	16
VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	28
VII. CONCLUSIONES	56
VIII. LECCIONES APRENDIDAS.....	61
IX. RECOMENDACIONES.....	64
X. ANEXOS	69

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe responde a los Términos de Referencia (TdR) de las ONGDs: Fundación TAU y Asociación CORDES para la evaluación de impacto del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Empresarial y el Encadenamiento Productivo de la Asociación Cooperativa de Mujeres ACOMADEGUA de R.L.” en El Salvador, financiado por La Diputación Foral Bizkaia y Ayuntamiento de Bilbao.

El objetivo general del proyecto ha consistido en Fortalecer la Gestión Empresarial, Organizativa y el Encadenamiento Productivo de la Asociación Cooperativa de Mujeres ACOMADEGUA de R.L., con inclusión equitativa y con un uso eficiente y sostenible de los recursos disponibles en los municipios, para que estas sean agentes de su propio desarrollo.

El proyecto se planteó como resultados

Mejorar las capacidades técnicas de la población sujeto a través de un plan formativo sobre el encadenamiento productivo sostenible (producción, transformación y gestión empresarial), Cooperativismo, Derechos Humanos, con enfoque de género; 50 granjas familiares de producción porcina, propiedad de mujeres socias de ACOMADEGUA, funcionando con un manejo adecuado técnico y ambiental; Mejorados los sistemas de transformación de carne de cerdo, con la participación de los cuerpos directivos de ACOMADEGUA de R.L. (Consejo de administración y Junta de Vigilancia...) y mujeres socias cualificadas en el procesamiento de carne y embutidos; Establecido un sistema de comercialización comunitario de carne y embutidos de cerdo sostenible que es gestionado por el comité de comercialización y cuerpos directivos de ACOMADEGUA de R.L. (Consejo de Administración y Junta de Vigilancia...); Fortalecidas capacidades de participación y organización de la asociación cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, mediante el ejercicio de sus derechos; Realizada una planificación, seguimiento y evaluación adecuada del proyecto.

La ejecución de este proyecto se dio en un periodo de 17 meses, con inicio el 1 de octubre de 2019 y finalización el 28 de febrero de 2021, con un presupuesto total de 297,873 €, financiados 119,935 € por Diputación Foral de Bizkaia, 69,979 € por Ayuntamiento de Bilbao, el resto financiado por la entidad local y población sujeta.

Los objetivos del presente informe de evaluación han producido resultados que esperamos contribuyan a facilitar la toma de decisiones de los socios del proyecto especialmente en referencia a la constatación de los objetivos, estrategias y acciones del proyecto; el análisis de las relaciones establecidas entre los actores priorizados para el logro de los resultados; el análisis de la organización y gestión del proyecto, el proceso de planeamiento, monitoreo evaluación e impacto en el uso de los recursos disponibles; la consideración de 8 criterios según los Estándares de Calidad de Evaluación del CAD; Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, coherencia, apropiación, impacto y participación). Para evaluar tanto el diseño del proyecto, los procesos desarrollados durante la ejecución y los resultados alcanzados, las preguntas de la evaluación se han organizado y trabajado según cada uno de los criterios en base a esas 3 dimensiones (diseño, proceso y resultados).

En la metodología de la evaluación se ha implementado en las tres etapas (preparación, ejecución y análisis), aspectos metodológicos cuantitativos y cualitativos tanto en el análisis documental como en el trabajo de campo realizado (entrevistas, grupo focal, visitas de terreno).

A continuación, se presenta una síntesis de las conclusiones de la evaluación en base a los ocho criterios aplicados.

Pertinencia

El proyecto parte de un diagnóstico realizado por la contraparte local en El Salvador, (CORDES), quien, con base a su arraigo social e institucional en el territorio de intervención, dispone de la información necesaria para identificar y diseñar el proyecto, con la participación de las personas beneficiarias y en consulta de otras personas implicadas, titulares de responsabilidades y titulares de obligaciones en el territorio.

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

En lo relativo a la adaptabilidad del proyecto a los cambios de prioridades en la población beneficiaria, se pudo constatar la flexibilidad del diseño para ello, así como el accionar de CORDES para realizar los ajustes ante los cambios presentados en el territorio. Lo que se evidencio durante la pandemia generada por el COVID-19, administrando adecuadamente el cierre de actividades (ante los meses de confinamiento obligatorio decretados en el país), y la reanudación de las mismas posterior a la reapertura, logrando finalizar la mayoría de actividades tal como se planificaron.

Eficiencia

La eficiencia se manifiesta en el establecimiento de las granjas de cerdo, las capacitaciones, la formación de las personas miembros de ACOMADEGUA y la generación de empleos, ya que las personas beneficiarias consideran que se han utilizado adecuadamente los recursos para lograr los objetivos. Así se vieron Mejoradas las capacidades técnicas de la población sujeto a través de un plan formativo sobre el encadenamiento productivo sostenible; se construyeron 50 granjas familiares de producción porcina, propiedad de mujeres socias de ACOMADEGUA, las cuales se encuentran funcionando con un manejo adecuado técnico y ambiental; se mejoraron los sistemas de transformación de carne de cerdo (aunque esta actividad refleja un bajo nivel de ejecución ya que de marzo a diciembre 2020 se mantuvo suspendido el procesamiento de embutidos, debido a la Pandemia COVID 19.); se estableció un sistema de comercialización comunitario de carne y embutidos de cerdo sostenible que es gestionado por el comité de comercialización y cuerpos directivos de ACOMADEGUA de R.L. (es necesario mencionar que la actividad de comercialización de productos procesados en dos tiendas de comercialización se realizó parcialmente logrando un nivel bajo de ejecución debido en cierre por pandemia COVID 19, la cual se retomó

posterior a la reapertura de actividades); se fortalecieron las capacidades de participación y organización de la asociación cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, mediante el ejercicio de sus derechos (sin embargo únicamente se realizaron dos de las cuatro asambleas que se habían planificado); se realizó la planificación, el seguimiento y la evaluación adecuada al proyecto.

La totalidad de las mujeres, afirman haber mejorado sus ingresos familiares, como resultado del proyecto, además de que sus granjas son sostenibles y ellas son capaces de aplicar sus conocimientos técnicos adquiridos y además de ser fuente de empleo para los demás miembros de sus familias. Similares apreciaciones manifiestan, en cuanto a las capacidades de la cooperativa ACOMADEGUA.

Cuentan con el permiso de ministerio de medio ambiente para el funcionamiento de la planta, pero el permiso de salud no pudo ser obtenido, debido a que la pandemia COVID 19, ha paralizado las supervisiones que el ministerio de salud hace, para verificar que la planta cumpla con los requisitos pertinentes y poder otorgar el permiso de salud para el funcionamiento. Cuando el ministerio de salud reactive las supervisiones, esperan reactivar el proceso para la obtención del permiso. En lo relativo al medio ambiente, destacar que el proyecto, lo incluyó como eje transversal, estando presente en las capacitaciones, principalmente en las relacionadas a los sistemas familiares de producción porcina, en los que se abordó el uso alternativo de productos naturales, como inhibidores de malos olores, para el manejo de granjas de cerdos y biodigestores; así también, en los sistemas de transformación de carne de cerdo en la planta, se realizaron los estudios de impacto ambiental, que incluyeron las acciones de prevención y mitigación, a favor del ambiente.

Eficacia

En lo relativo al proceso de ejecución, podemos afirmar que CORDES, ha sido capaz de generar una dinámica de acompañamiento y asistencia a las beneficiarias del proyecto, lo que constituyó un factor fundamental en la consecución de los resultados y objetivo del proyecto. En lo relativo a los resultados cuantitativos, el grado medio de cumplimiento de los indicadores analizados es del 88 %.

En cuanto a los indicadores que presentan un porcentaje de incumplimiento, son el referido al permiso del Ministerio de Salud para la planta que está pendiente, el referido al procesamiento de carne de cerdo para obtener 4 productos (Chorizo Premium, Chorizo Popular, Costilla de Cerdo, Chicharrones), y el de comercialización de productos procesados.

Es necesario recalcar que de marzo a diciembre de 2020 se mantuvo detenido el procesamiento de embutidos, debido a la Pandemia COVID 19. Pero el Consejo de Administración de la cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, junto a CORDES, reanudaron el procesamiento de carne y embutidos el 5 de enero del 2021, procesando a la fecha la carne de 20 cerdos, lo que implicó al mismo tiempo el restablecimiento de la comercialización de los productos cárnicos procesados.

Viabilidad

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

Por su parte la concreción de un modelo económico viable, para las granjas familiares y la planta procesadora de la cooperativa, requiere de tiempo, y el acompañamiento para reducir su vulnerabilidad, así como una mayor integración a lo largo de la cadena productiva del cerdo, especialmente en lo referente a la comercialización de los productos procesados en la planta, ampliando su oferta a mas tiendas.

La acumulación social y empoderamiento de las mujeres y sus organizaciones, en el marco de este proyecto, constituyen un pilar central de su viabilidad, ya que se les ha dotado de instrumentos de gestión claves, para generar crecimiento y desarrollo. Y en lo relativo al medio ambiente, el proyecto ha considerado todas las medidas necesarias para reducir el impacto ambiental en su parte productiva, asegurando con ello la viabilidad ambiental.

Coherencia

La coherencia del diseño del proyecto en lo relativo a objetivos, actividades y resultados se sustenta de dos elementos formales. Analizada la documentación (línea de base, diagnóstico territorial), y realizadas las entrevistas podemos concluir que el diseño del proyecto es coherente y adaptado a las necesidades sociales y territoriales de los municipios donde se ejecuta. El análisis de la coherencia revela a la contraparte local como un actor clave en lo relativo a este criterio: quien responde por la ejecución del proyecto tiene más de 33 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo y un arraigo territorial y social muy fuerte, en especial en los tres municipios donde se ha ejecutado la intervención, además realiza acciones que vienen a ser complementarias al proyecto, con otras entidades que aportan al territorio.

La compatibilidad del proyecto con otras estrategias, programas o prioridades tanto a nivel nacional como local, entre ellos: Los Planes Estratégicos Municipales de El Paisnal, San Pablo Tacachico y Aguilar, la Política Municipal Agropecuaria de El Paisnal, los programas del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en los tres municipios donde se ejecutó el proyecto; todo ello viene a reforzar la coherencia de la intervención realizada.

Apropiación

Se considera clave, por parte de los diferentes actores intervinientes en el proyecto, la labor de gestión y coordinación asumida por el equipo CORDES, garantizando con su trabajo, el correcto funcionamiento del proyecto y la ejecución de las diferentes acciones. Se contó con el apoyo de tres asociaciones municipales de mujeres (en El Paísnal la Asociación de mujeres “Patricia Puertas” -AMUDEP-, en Aguilares la asociación de mujeres -ADCMA-, en San Pablo Tacachico, la asociación de mujeres Las Guadalupanas -ADEMGUAPE-), estas apoyaron de forma directa e indirecta en el fortalecimiento organizativo, ya que mujeres socias de la cooperativa ACOMADEGUA, también forman parte de alguna asociación de mujeres; además con estas asociaciones de mujeres, ACOMADEGUA, mantuvo un proceso de coordinación para la participación en actividades relacionadas con los derechos de las mujeres, entre otros.

En cuanto a los gobiernos locales, estos han favorecido la ejecución del proyecto desde las firmas de las cartas aval, además de apoyar con los permisos pertinentes para el desarrollo de ferias, para el funcionamiento de la planta procesadora entre otros. El Ministerio de Agricultura y Ganadería, puso a disposición del proyecto algunos espacios para la comercialización de los productos, en Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, este dio el seguimiento correspondiente para otorgar el permiso a la planta de procesamiento de embutidos. La Unidad de Salud de El Paísnal, brindó acompañamiento en la implementación de las granjas de cerdo con sus biodigestores.

En relación al grado de compromiso de las mujeres con el proyecto, en el proceso de intervención, ellas manifiestan sentirse plenamente apropiadas de las granjas y de su cooperativa, ya que son ellas las propietarias y toman las decisiones, sobre la producción, la comercialización y las acciones que tiene que desarrollar la cooperativa en torno a cuando y cuanto producir, a como implementar las estrategias de comercialización.

Impacto

Se destacan las capacidades técnicas adquiridas por las mujeres beneficiarias, que han sido puestos a prueba en el buen manejo de sus propias granjas. Además, el 100 % de ellas ha hecho réplicas de sus capacidades técnicas, al transferir los conocimientos y competencias a sus esposos o compañeros de vida, así como a sus hijas e hijos jóvenes, como a los demás familiares que habitan en sus hogares. Se ha afrontado con éxito el periodo de cierre por pandemia, lo cual implicó encontrar soluciones a las situaciones planteadas en el marco del aislamiento que generó el cierre de actividades comerciales dificultando la obtención de insumos para mantener activa la crianza de los cerdos.

Otro elemento de impacto a destacar, es la capacidad adquirida por las mujeres, a lo largo de la ejecución del proyecto, para poder sobrellevar conflictos o dificultades que han enfrentado, superándolos a través de su propio esfuerzo o con el acompañamiento de algunos de los titulares de responsabilidades u obligaciones.

En cuanto a la generación de empleo, esta se logró a nivel de las granjas, como un empleo no solo para las mujeres, sino para su grupo familiar, que involucra a sus compañeros de vida, hijas e hijos jóvenes, siendo empleos de tiempo parcial que, al

hacer recuento de la remuneración por hora, anda mejor o igual que el salario mínimo rural a nivel de país. En cuanto a los empleos vinculados a la planta, las tiendas de comercialización y las vendedoras, este también implica jornadas parciales con salarios similares a la industria en El Salvador. La sostenibilidad de estos empleos (en las granjas familiares y la planta), pasa por la sostenibilidad económica del modelo, que requiere la actualización y ejecución del plan estratégico y de negocios formulado para la cooperativa.

Participación

El éxito del proyecto, descansa principalmente en la participación y compromiso de las mujeres beneficiarias, y en segundo lugar en el acompañamiento del equipo humano de CORDES. En cuanto al seguimiento técnico, por parte de las personas técnicas de CORDES, destacar que el 97 % de las beneficiarias de las granjas, manifestó que el personal técnico de CORDES realizó un acompañamiento que superó las expectativas, destacando elementos como: puntualidad, oportunidad, asertividad de la asistencia, calidad y confianza de parte del personal técnico de CORDES.

El análisis confirma la participación de tuvieron las mujeres en el proceso de diagnóstico y en la implementación del proyecto. Pero no permite confirmar por otro lado una participación activa por parte de ninguna de las tres alcaldías implicadas en el proyecto. Destaca la participación de la Unidad de Salud, en cuanto a su total disposición a proveer información y asesorar sobre los requisitos que debe cumplir una granja de cerdos y un biodigestor artesanal, para que se apruebe su funcionamiento por parte del ministerio de Salud. Con esa información el equipo formulo el proyecto, cumpliendo desde el inicio con las normas exigidas por el Ministerio de Salud.

Este análisis permite extraer recomendaciones que apuntan a mejorar futuras intervenciones en el territorio objeto de estudio:

En lo relativo al “Diseño de la Intervención”

R1.- En similares o futuras intervenciones, la identificación de objetivos deberá de realice desde la conexión de elementos económicos, socioculturales, políticos, institucionales y ambientales, integrados. Por lo tanto, conviene centrar el esquema de actuación desde el enfoque sistémico. Lo anterior, deberá estar asociado a un robusto mapeo de actores.

R2.- Es necesario la priorización de objetivos comunes en torno intereses y prioridades compartidos. Es por ello que se debe pensar en articular y fomentar el diálogo y la participación, poniendo las prioridades de cada institución o grupo de interés al servicio del territorio. Se recomienda hacer esfuerzos por involucrar desde la fase de diseño del proyecto a la totalidad de actores presentes en el territorio. Este factor puede resultar determinante en la implicación y futura apropiación por parte de dichos actores, así como influir de manera positiva en la consecución de los objetivos del proyecto y de la comunidad en general.

R3.- Se recomienda seguir trabajando en el talento humano con enfoque de género, el factor más importante a considerar respecto a los capitales que posea un territorio. Para ello, la participación ciudadana es fundamental dentro de un proceso coordinado que se

debe planificar y pensar de acuerdo a las realidades propias de cada municipio y comunidad; y en virtud de ello es importante anticipar de cierta flexibilidad en la implementación.

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

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

En lo relativo al “Proceso de la Intervención”

R6.- Proponemos reforzar la participación y la transparencia de los proyectos durante su fase de intervención. La lógica multi-actor exige, pese a todas las dificultades identificadas, que los titulares de derechos, de obligaciones y de responsabilidades coincidan en espacios de cogestión de proyectos (Grupo de coordinación; Grupo motor; etc.) donde se puedan compartir informaciones relativas a los proyectos y tomar decisiones colectivamente.

R7.- La participación es fundamental en el sentido de ir propiciando mecanismos de gobernanza local, asociado a nuevas prácticas que contribuyeran a superar las limitaciones de los modos tradicionales y poder enfrentarse mejor así a los nuevos retos que van surgiendo en una dinámica tan compleja, como lo es el entramado territorial salvadoreño y la pandemia. Sin embargo, la recomendación radica también en afinar mecanismos de comunicación hacia los distintos receptores/actores del proceso de desarrollo local, en el sentido que se proporcione claridad de antemano, para favorecer un ambiente de responsabilidad.

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

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

En lo relativo a los “Resultados de la Intervención”

R10.- Para dar solución a los problemas de comercialización de los productos, se recomienda llevar a cabo las acciones oportunas para superarlos. Se podría tratar de llevar a cabo estudios de viabilidad de mercado, diversificar la producción hacia otros productos cuyos métodos de producción sean conocidos por ellas de modo que puedan ampliar su mercado o llevar a cabo un proceso de identificación de potenciales compradores de productos cárnicos. Es importante tomar en cuenta las preferencias del consumidor, en relación a qué quiere comprar y cómo lo desea comprar, la estructura de costos, relaciones claves, alianzas estratégicas,

R11.- La sostenibilidad de un proyecto no la otorga la puesta en marcha de medidas puntuales sino que la transversalización de dicho concepto a la globalidad del proceso. En este sentido, se propone integrar el concepto de manera transversal de modo que toque todas las vertientes de trabajo del proyecto. Eso pasa por desarrollar un amplio programa formativo en materia de sostenibilidad desde todas sus vertientes de modo que se incida y participe en toda la cadena del emprendimiento procurando la verticalidad, de cara a futuras intervenciones.

R12.- Es momento que los emprendimientos, comiencen a insertarse y sacarle provecho al mercado digital y para poder así continuar brindando sus productos y evitar caer en un bache económico del cual no puedan salir. El reto real es poder pensar en cómo se puede ofrecer los productos (cerdos en pie, en canal, y carne procesada) de manera digital. Para ello se plantean dos modalidades que pueden ser de utilidad en esta nueva situación: Ventas en línea y Entrega a domicilio.

Enfoque Basado en Derechos Humanos

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

Enfoque de Medio Ambiente

Para evitar los impactos medio ambientales no previstos se recomienda intensificar el acompañamiento y seguimiento de las granjas y de las beneficiarias directas. Al

considerar el aprovechamiento de recursos, se debe tomar en cuenta de la amplitud de elementos provenientes en el territorio de intervención, bien sea desde las bondades o limitaciones de elementos tecnológico, materiales, financieros, humanos, entre otros.

En el Marco de post pandemia COVID-19

Alcanzar una operación física es importante para todas las actividades comerciales, sobretudo la restaurantera y de alimentos en general, pero tener una conjunción entre la operación física y remota es más importante para cumplir con todos los objetivos establecidos y sobre todo la supervivencia. El uso correcto de la tecnología es uno de los grandes aprendizajes que está dejando la nueva era COVID-19.

Sostener un emprendimiento como la cría de cerdos para carne es un tema delicado y complejo, hay un conocimiento adquirido que debemos tomar en cuenta para el futuro próximo. Una de las grandes lecciones es la empatía mutua, desde temas de salud física, mental o situación familiar; el objetivo principal será fortalecer la actividad particular familiar (crianza de cerdos) así como fortalecer la institucionalidad de marca (la planta procesadora), fortalecer cada vez más el sentido de pertenencia con el proyecto en su conjunto (crianza de cerdos, procesamiento de la carne en la planta y venta en las tiendas de comercialización) y por supuesto el apoyo incondicional de los actores claves.

II. INTRODUCCIÓN

El informe responde a los Términos de Referencia (TdR) de las ONGDs: Fundación TAU y Asociación CORDES para la evaluación de impacto del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Empresarial y el Encadenamiento Productivo de la Asociación Cooperativa de Mujeres ACOMADEGUA de R.L.” en El Salvador, financiado por La Diputación Foral Bizkaia y Ayuntamiento de Bilbao. A continuación, presentamos el Informe de Evaluación Final de dicha convocatoria.

El presente informe de evaluación fue elaborado en los meses de abril y mayo de 2021, y responde a los Términos de Referencia planteados para esta evaluación, además identifica lecciones aprendidas y recomendaciones que permitirán mejorar la calidad de futuras intervenciones de Asociación CORDES y Fundación Tau.

El informe que se presenta a continuación es fruto del análisis documental, del trabajo de campo, del análisis compartido por el equipo evaluador y del diálogo con las beneficiarias del proyecto, las Municipalidades e instituciones localizadas en el territorio objeto de la acción, así como con CORDES Región Norte de San Salvador y La Libertad y Fundación Tau, por tanto es una evaluación de carácter participativa, en la que, junto al equipo consultor responsable de la evaluación externa, han participado en el proceso, representantes de titulares de derechos, titulares de responsabilidades y obligaciones. La finalidad con este enfoque de evaluación, no es otro que aprovechar el estudio realizado para extraer conclusiones y recomendaciones y mejorar, en un futuro, la labor

en favor de las comunidades en desarrollo en las que se trabaja, especialmente en los municipios de la presente intervención y en El Salvador en general.

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

Queremos agradecer a todas las partes implicadas y en particular a la Región IV de CORDES, quienes facilitaron la información pertinente, el contacto con las beneficiarias y demás involucrados. Agradecemos igualmente la disponibilidad y voluntad de participación de las beneficiarias por compartir su experiencia con el equipo.

III. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE LA EVALUACION.

El mundo se ha visto afectado desde la primera mitad del año 2020 por una pandemia que cada vez se extiende más y genera mayores consecuencias, cobrando vidas humanas y afectando los medios de vida. La enfermedad del COVID-19 se presenta como uno de los mayores retos que enfrenta el mundo en los últimos cien años. La intervención evaluada se desarrolló en ese contexto, que es complejo no solo a nivel mundial, sino que nacional y local. La pandemia ha generado efectos socioeconómicos destructivos a nivel mundial, se cerraron escuelas, colegios y universidades en más de 124, el confinamiento con fuertes restricciones a la circulación condujo a una reducción drástica de las actividades económicas generando el cierre de empresas y el consecuente desempleo.

Las economías latinoamericanas ya venían mostrando un lento crecimiento, 0.1% en 2019, ahora, las proyecciones de la CEPAL prevén una caída de 7.7% en 2020, y un crecimiento de 3.7% en 2021, por lo que no se recuperará ni la mitad de lo perdido. Es la peor crisis en 120 años, con una tasa de desempleo de 10.7%

La economía de El Salvador tendrá el menor crecimiento de Centroamérica, con una caída de 8.6 % en 2020 según la CEPAL, aunque será menor la contracción (Estimado Universidad Francisco Gavidia: 7.2%) La CEPAL estima que la actividad económica en El Salvador crecerá 3.5% en 2021, por lo que se recuperaría menos de la mitad del PIB perdido en 2020.

Los indicadores sociales y económicos de El Salvador muestran el duro impacto causado por el Covid 19 en 2020, en muchos casos, rompiendo récords históricos, dentro de estos impactos podemos mencionar:

- i. La economía está en recesión: El PIB caerá alrededor de 6.5% en 2020.
- ii. Se han perdido 60,461 empleos, entre enero y septiembre: récord histórico en los 66 años de registros del ISSS.
- iii. Salarios en el sector privado caen 7.4% en 9 meses a septiembre de 2020.
- iv. Habrían caído en situación de pobreza entre 430 y 445 mil personas, un retroceso mayor al de 2008.
- v. Las exportaciones caen 17.0%, esto es, \$1,008 millones menos que en 2019. vi. Las remesas familiares llegarán a \$5,879 millones (\$230 millones más que en 2019), cantidad mayor al déficit comercial (\$5,455 millones).
- vii. Cayó la recaudación tributaria a \$ 4,513 millones, \$204 millones menos que lo presupuestado.
- viii. La Deuda Pública Total aumentó \$3,042 millones (12.1 puntos del PIB) y totalizará \$25,850 millones o 94.4% del PIB al cierre de 2020.
- ix. La contracción económica causará una reducción del PIB por habitante de \$321 en 2020.
- x. Esta caída coloca al PIB por habitante en un nivel similar al registrado en 2015, que marca un retroceso de 5 años.
- xi. Ante menor actividad económica, menos empleos, la pobreza estaría aumentando alrededor de 6.3 puntos, de 27.5% en 2019 a 33.8% del total de hogares en El Salvador: un récord histórico de retroceso social.
- xii. Por tanto, el número de personas viviendo en situación de pobreza podría elevarse de 1.85 millones (27.5% de la población total de 2019) a 2.28 millones 33.8%33.8%), esto es, entre 430 y 445 mil personas habrían pasado a vivir en situación de pobreza; y una cuarta parte de ellas en pobreza extrema.
- xiii. Ante menor actividad económica, menos empleos, la pobreza aumentaría 6.1 puntos, de 27.5% en 2019 a 33.6% del total de hogares en El Salvador: un récord histórico de retroceso social. El récord se tuvo en 2008 cuando aumentó 5.4 puntos.
- xiv. La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura estima que a febrero de 2021 el 10% de los 6.8 millones de habitantes, o 684 mil personas estarán pasando hambre.
- xv. De las cuales, 589 mil estarán en situación de crisis alimentaria (Falta crítica y acentuada de acceso a los alimentos, niveles de malnutrición elevados y sobre lo normal y agotamiento acelerado de los medios de subsistencia); y 95 mil en emergencia alimentaria (Grave falta de acceso a los alimentos con exceso de mortalidad, malnutrición muy elevada y en aumento y despojo irreversible de los activos que conforman los medios de subsistencia).
- xvi. Entre marzo y mayo 2021, la población en estas condiciones aumentaría a 985 mil personas o 15% de la población; y entre junio y agosto subiría hasta 1.04 millones o 16% xvii. Por el aumento del desempleo latino, especialmente en los EUA, se estimó que las remesas caerían 20%20%. Esto no sucedió: los hermanos salvadoreños redoblaron esfuerzos para apoyar a sus familias.

- xviii. Las remesas totalizarán unos \$5,879 millones, con un aumento anual de \$230 millones (4.1%) El ingreso de remesas es mayor al déficit comercial esperado para 2020.

Esas son parte de los impactos que deja la actual pandemia del COVID 19. Por su parte la zona de intervención del proyecto, no escapa a esa situación socio-economía, que termina impactando en mayor medida a las comunidades mas pobres.

En el caso particular de las mujeres, las condiciones de pobreza se ven acentuada como consecuencia de la falta de acceso al mercado laboral, la perdida de empleos formales e informales, la reducción de los ingresos por el cierre total o parcial de las actividades económicas, y la barrera que los roles de género a través del ejercicio de las tareas domésticas y del cuidado, restándoles oportunidades en el mercado laboral y de participación en procesos de formación y superación personal y profesional. De acuerdo a los datos de la EHPM- 2019, a nivel nacional ya existían 338,866 jóvenes de 15 a 29 años que no estudian, ni trabajan, conformando un grupo comúnmente conocido como NINI (ni estudia, ni trabaja), en términos porcentuales representan el 26.9% (497,699) de la población en ese rango de edad. Este grupo llama especialmente la atención, pues están en situación de riesgo al volverse blancos fáciles de grupos delictivos. Además, al no estar en el sistema educativo sus posibilidades de desarrollo profesional futuro se ven minadas. Para 2019, en el área rural este porcentaje fue del 32.6% y del 23.1% en el área urbana. Los resultados indican que este problema es mayor entre las mujeres ya que 39.7% de las mujeres entre 15 y 29 años de edad caen en la categoría de NINI, mientras que en los hombres este porcentaje es del 13.0%.

El proyecto se diseñó con el propósito de dar respuesta a tales problemáticas, se identificaron una serie de acciones (planes estratégicos de desarrollo, trabajos de investigación académicos) impulsados desde el ámbito institucional, académico y asociativo que tratan de vislumbrar y proponer alternativas para paliar esa ruptura en el desarrollo personal y profesional de colectivos (mujeres y jóvenes) y comunidades (municipios rurales) vulnerables. Dichas acciones, por un lado, permiten justificar la pertinencia del proyecto, mientras que por el otro dotan al proyecto de un marco teórico-práctico acerca de las posibilidades que el territorio y sus políticas presentan para el desarrollo socioeconómico de las comunidades allí presentes. Más concretamente, citamos el Plan Estratégico de Desarrollo del municipio de Aguilar (2019-2026), el Plan Estratégico Participativo del municipio de El País (2015-2019) y Plan de Desarrollo del Municipio de San Pablo Tacachico (2020-2024), que desarrollan programas de actuación concretos para mejorar la situación de los citados colectivos en condiciones de vulnerabilidad, así como mejorar los mecanismos de gobernanza local desde la institucionalidad. Por otro lado, la contraparte local de este proyecto dispone también de su propio plan, el Plan Estratégico de CORDES (2021-2025), a partir del cual tratan de dar respuesta a las problemáticas de los diferentes colectivos vulnerables presentes en la realidad local a través de programas de formación; de coordinación y concertación; de comercialización comunitaria; de organización productiva; producción y seguridad alimentaria.

En ámbito medioambiental, la falta de conciencia ambiental ha favorecido que se degraden ecosistemas que son esenciales para asegurar la reproducción de la vida

humana, según el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, para el 2010, el porcentaje de superficie cubierta por bosques se redujo de 18.6 a 12.8. Además, se estima una tasa de deforestación anual de 0.17 % entre el 2008 y el 2011. Debe ponerse especial interés al proceso de degradación que están sufriendo ecosistemas claves para el sustento de la población salvadoreña, como manglares, humedales, cafetales, cuerpos de agua, cuencas.

La degradación de los suelos es determinante para explicar la baja productividad de los cultivos. Se calcula que en Centroamérica más del 75 % de las tierras tiene suelos degradados. El cambio climático provocará en El Salvador 30% más pérdidas a los agricultores que producen en estos suelos degradados que entre aquellos que lo hacen en suelos de mejor calidad; el manejo inadecuado de desechos sólidos empeora la contaminación del suelo.

La contaminación del aire, cuerpos de agua y suelo se han agudizado en el país en las últimas décadas como resultado del manejo irresponsable de materiales tóxicos, los vertidos domésticos e industriales a los cuerpos de agua sin previo tratamiento y el abuso de agroquímicos (fertilizantes y plaguicidas) en la agricultura.

Otro de los factores que está influenciando la economía salvadoreña es el impacto del fenómeno del niño y el cambio climático. El sector agropecuario que continúa siendo una importante fuente de empleo en El Salvador, generando alrededor del 20% de empleos, ha sufrido en los últimos 7 años efectos de la sequías más fuerte en los últimos 44 años.

Ante dicha problemática El Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, principalmente; aseguran estar haciendo esfuerzos por reducir los efectos, adaptarse a las nuevas condiciones, mejorar las prácticas de los agricultores y concientizar ante la problemática que golpea a nivel nacional. Pero su accionar no se ve reflejado en el territorio ya sea por la dispersión de sus acciones o por lo limitado de sus recursos

La misma situación ocurre con las organizaciones que trabajan en el ámbito local (Titulares de responsabilidades), quienes no cuentan con la capacidad y recursos suficientes para cumplir con las responsabilidades y demandas de la población para el cumplimiento de su derecho a la alimentación, siendo necesario el reconocer que existen limitadas capacidades técnicas, económicas y recurso humano, para poder responder ante las demandas de la población y cumplir con sus obligaciones.

IV. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO Y OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN.

La presente evaluación final pretende estudiar el grado de consecución de los objetivos planteados en el proyecto “Fortalecimiento de la gestión empresarial y el encadenamiento productivo de la Asociación Cooperativa de mujeres ACOMADEGUA de R.L” implementado con la contraparte local CORDES y la entidad solicitante Fundación TAU. El objetivo del proyecto, Fortalecer la gestión empresarial, organizativa y el encadenamiento productivo de la Asociación Cooperativa de mujeres

ACOMADEGUA de R.L., con inclusión equitativa y con un uso eficiente y sostenible de los recursos disponibles en los municipios, para que estas sean agentes de su propio desarrollo.

Específicamente el proyecto se pretendía que 115 personas de los municipios Aguilares, El Paísnal y San Pablo Tacachico, mejoren sus capacidades colectivas en la generación de ingresos mediante el fortalecimiento de sus capacidades en gestión empresarial, la construcción de 20 granjas de engorde de cerdo (y manejo de 30 granjas existentes), y la dinamización del encadenamiento productivo la comercialización de carne y embutidos, todo ello desde el enfoque de género y sostenibilidad ambiental. Por otro lado, además se plantea beneficiar indirectamente a personas de las familias donde funcionaran las 50 granjas (20 construidas con el proyecto y 30 ya existentes), irradiando a 500 personas de las comunidades donde se localizan las granjas de cerdos mediante conocimientos sobre manejo y cuidado de cerdos, también como potenciales consumidores de los productos que se elaboren. La ejecución de este proyecto, se dio en un periodo de 17 meses con inicio el 1 de octubre de 2019 y finalización el 28 de febrero de 2021, con un presupuesto total de 297 873 €, de los cuales, la Diputación Foral de Bizkaia financia 119.935 €, el Ayuntamiento de Bilbao financia 69.979 € y CORDES como Entidad local y la población sujeta, lo restante hasta completar el presupuesto total del proyecto.

Hay que resaltar que la ejecución del presente proyecto se ha llevado a cabo a través de la coordinación de CORDES en el marco de la pandemia de COVID 19, con asociación cooperativa de mujeres (ACOMADEGUA), que tiene influencia en los tres municipios de trabajo con las que se revisa la ejecución del programa y se toman las decisiones que garantizan la participación de las titulares de derechos.

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Generar resultados que faciliten la toma de decisiones de los socios del proyecto especialmente en referencia al logro de los objetivos, estrategias y acciones del proyecto; el análisis de las relaciones establecidas entre los actores priorizados para el logro de los resultados; el análisis de la organización y gestión del proyecto, el proceso de planeamiento, monitoreo evaluación e impacto en el uso de los recursos disponibles; la consideración de los Estándares de Calidad de Evaluación del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), a través de los 8 criterios, especificados más adelante; la contribución a la transversalización efectiva de las prioridades horizontales; la extracción de lecciones aprendidas que contribuyan a ampliar el aprendizaje de la organización y el aumento de la calidad de próximas intervenciones en la zona.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN

1. Analizar la racionalidad/coherencia de la estrategia de la propuesta, la calidad del diagnóstico, la claridad de objetivos, la lógica de la intervención, etc.
2. Analizar la gestión, la idoneidad del modelo, la capacidad de gestión, la existencia de un sistema de seguimiento, la adecuación de los recursos a las necesidades del

proyecto y el nivel de apropiación de las personas y entidades destinatarias el proyecto.

3. Analizar el logro de los objetivos y resultados esperados, analizar el impacto en el uso de los recursos tanto materiales como humanos disponibles.
4. Establecer el conjunto de acciones necesarias para la difusión de los resultados de la presente evaluación.
5. Extraer lecciones aprendidas que permitan mejorar la calidad de futuras intervenciones, así como transversalizar las prioridades horizontales.

V. ENFOQUE METODOLÓGICO Y TÉCNICAS USADAS EN LA EVALUACIÓN

A. METODOLOGIA APLICADA EN LA EVALUACION

La metodología de la evaluación empleada fue tanto cuantitativa como cualitativa, seguida de análisis, examen comparativo de datos, análisis de resultados y comprende la revisión de documentos relacionados con el desarrollo del proyecto como informes, publicaciones, entre otros; además, del desarrollo de entrevistas, encuestas y grupos focales con personal institucional de diferentes niveles, involucrados en el desarrollo del proyecto, grupos meta y personas implicadas externas.

El proceso de levantamiento de la información, implico:

- Revisión bibliográfica y documental, Presupuesto del proyecto, Informes, cronograma de actividades, listas de asistencia a eventos y talleres, material didáctico publicitario y producido por el proyecto.
- Grupos focales con beneficiarias directas del proyecto
- Encuesta con beneficiarias directas e indirectas/os del proyecto
- Entrevistas en profundidad a personas ejecutoras del proyecto, beneficiarias, representantes de las municipalidades y otras personas implicadas claves

Para el procesamiento de la información se aplicaron:

- Técnicas de estadística descriptiva y procesamiento.

- Análisis de observaciones simples
- Sistemas descriptivos
- Elaboración de matrices y gráficos
- Análisis documental

Una vez realizado el trabajo de campo, el equipo consultor presento un informe borrador, en el cual se plantearon los resultados de la consultoría, conclusiones y las recomendaciones.

Criterios de la evaluación

La evaluación se centró principalmente en los siguientes ocho criterios:

1. Pertinencia
2. Eficiencia
3. Eficacia
4. Viabilidad
5. Coherencia
6. Apropiación
7. Impacto
8. Participación

Todos estos criterios fueron aplicados en los tres momentos pertinentes del proyecto:

1. En el proceso de *Diseño* de la intervención o proyecto
2. En el *Proceso* de Intervención o ejecución del proyecto
3. En los *Resultados* de la intervención o proyecto

Enfoques de la evaluación:

Los enfoques que se mantienen, en la presente evaluación, son los siguientes:

- a. Enfoque participativo. Conjugando la visión del equipo evaluador, el equipo de CORDES y la propia experiencia de las diferentes personas implicadas en el proyecto: mujeres beneficiarias directas, personas beneficiarias indirectas, municipalidades y otras entidades locales. Ello a lo largo del proceso de evaluación hasta concluir con la difusión de los resultados de esta.
- b. Los ejes transversales:
 - i. El Enfoque de Género
 - ii. El Enfoque de Sostenibilidad Ambiental
- c. Factor pandemia COVID-19: Principalmente la actuación en el marco actual d la pandemia.

B. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE VALORACIÓN

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

CRITERIOS	DIMENSION DEL PROYECTO		
	Diseño	Proceso	Resultado
Pertinencia La pertinencia de un proyecto muestra el grado de consecución de las metas (objetivos) del proyecto.	¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos? ¿Parte el Proyecto de un diagnóstico adecuado? ¿Están claramente identificados los distintos titulares? ¿Existe una línea de base del Proyecto y se establecen indicadores y metas claros? ¿Contemplan estas líneas de base información suficiente sobre cómo funcionaban las relaciones de género en el momento de inicio del Proyecto y sus intervenciones? ¿Existen indicadores específicos de género? ¿Existen indicadores específicos de sostenibilidad ambiental? ¿Se identifican objetivos referidos a cambios en las relaciones de género?	¿Han cambiado las prioridades de la población destinataria desde la definición de la intervención? ¿Han cambiado las prioridades de desarrollo de las organizaciones sociales y alcaldías implicadas? En ese caso, ¿se ha adaptado el proyecto a dichos cambios?	

	¿Se identifican objetivos específicos referidos a la sostenibilidad ambiental? ¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales?		
Eficiencia Mide como los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en los resultados del proyecto. Este criterio es usual en el análisis costo-beneficio realizado en la evaluación ex ante.	¿Se corresponden los objetivos con los instrumentos y recursos disponibles?	¿Están bien establecidos los procedimientos/ organigramas de funciones...? ¿Han sido adecuados los recursos para promover oportunidades para mujeres y hombres (presupuesto, estrategias de participación, cronograma, expertos/as de género, etc.)? ¿Se han contabilizado los aportes de las contrapartes en cantidad y calidad?	¿La movilización de recursos humanos y materiales que supone el Proyecto se corresponde con los resultados? ¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente? ¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos? ¿Se ha respetado el uso de los recursos medioambientales previstos inicialmente?
Eficacia Medir la eficacia incluye identificar la naturaleza del problema, definir la población objeto de intervención, determinar los servicios que resolverán el problema y medir	¿Cuenta el Proyecto con indicadores que midan eficacia?	¿Se miden periódicamente indicadores de avances en los resultados? ¿Cómo se han trabajado las necesidades estratégicas de género a lo largo del programa? ¿Cómo se han trabajado las necesidades estratégicas de	¿Se ha alcanzado el objetivo previsto del proyecto? ¿Han encontrado dificultades los/as destinatarios/as del proyecto para acceder a las actividades?

el cambio generado por nuestra acción.		sostenibilidad ambiental a del programa?	
Viabilidad La Viabilidad se define como el grado en el que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa. Este criterio parte de la idea de que es conveniente que los beneficiarios o las instituciones contraparte se hagan cargo de continuar cumpliendo con los objetivos de la actuación.	¿Se han diseñado estrategias de sostenibilidad/transferencia?		¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional? ¿Se han beneficiado los colectivos más vulnerables? ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género? ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?
Coherencia La coherencia interna de una intervención consiste en la adecuación de las medidas propuestas para el cumplimiento de los objetivos específicos y generales. Dentro de la misma estrategia debe haber vínculos lógicos entre fines, objetivos, metas y resultados previstos.	¿Se han tenido en cuenta en la identificación y formulación las estrategias, programas y prioridades de la institución contraparte? ¿Se han definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención? ¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, más	¿Con qué criterios se ha incorporado nuevas intervenciones en el Proyecto? ¿Se ha respetado el marco presupuestal previsto?	

	concretamente en cuanto a género y sostenibilidad ambiental?		
Apropiación Valorar hasta qué punto las instituciones de los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes.	¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención?	¿En qué medida ha contribuido la capacidad de gestión de la contraparte e instituciones locales a favorecer o dificultar el desarrollo del proyecto y sus intervenciones? ¿Se ha priorizado el fortalecimiento de capacidades de titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades? ¿Cuál es el grado de compromiso de los distintos titulares para con las intervenciones del proyecto? ¿Cuál es el grado de apropiación de la propuesta por parte de la población destinataria?	¿Qué impactos ha tenido el proyecto sobre el fortalecimiento de organizaciones comunitarias? ¿Los productos y procesos generados por las intervenciones están siendo apropiados por los distintos titulares? ¿Las intervenciones del Proyecto han contribuido de alguna manera al mejor funcionamiento de sus instituciones contraparte? ¿Existen experiencias exitosas resultado de la coordinación con otros gestores y/o donantes?
Impacto Consiste en el análisis de todo posible efecto o consecuencia de una intervención a nivel local, regional o nacional.		¿Qué conflictos han surgido y cómo se han superado?	¿Existe información suficiente para valorar el logro de resultados? ¿Es posible contrastar el avance de las intervenciones en relación con el que se hubiera producido con la

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

Participación Determina los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.	¿Se ha tenido en cuenta su participación en el diseño? ¿Cuál ha sido la representatividad de cada uno de ellos (¿titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones?) ¿En qué medida han participado las instituciones y contraparte locales en el diseño de la intervención? ¿Las contrapartes conocían los presupuestos disponibles desde el diseño? ¿Se tuvo en cuenta a la hora de la identificación y formulación la presencia de otros actores y donantes?	¿En qué medida participan las instituciones locales en la gestión, ejecución, financiamiento y seguimiento de la intervención? ¿Si existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen en el mismo territorio, se han establecido mecanismos de coordinación?	
--	---	---	--

C. TECNICAS E INSTRUMENTOS EMPLEADOS

Para el levantamiento de información de campo, se emplearon cuestionarios y encuestas con preguntas que permitieron recopilar la información necesaria. Las preguntas responden a los objetivos de la evaluación.

Grupo involucrado	Instrumentos	Técnica
Personal Técnico de CORDES responsable del proyecto, Gerente y Coordinador de programas de CORDES en la Región IV	Cuestionarios de preguntas para entrevista personal	Entrevista individual fue dirigida al Gerente Regional, coordinador del proyecto y personal técnico de ejecución del Proyecto.
Beneficiarias/os Directas/os e indirectas/os: - Mujeres beneficiarias de granjas y/o asociadas a ACOMADEGUA. - Mujeres miembros de los cuerpos Directivos de ACOMADEGUA. - Mujeres asociadas a ACOMADEGUA que trabajan en la Planta de Embutidos.	- Cuestionario de encuesta - Cuestionario estructurado de entrevista. - Guía de grupo focal	Encuesta, Entrevistas individuales y/o grupales, y Grupos focales
Miembros de ADESCOS y personas de las comunidades no beneficiarias del proyecto	Cuestionario básico	Encuesta
Otras entidades locales implicadas: Alcaldías de El Paisnal, SPT, Aguilares; Las Asociaciones de Mujeres de El Paisnal, San Pablo Tacachico y Aguilares AMUDEP, ADEMGUAPE y ADCMA	Cuestionarios de preguntas de entrevistas a profundidad	Entrevista individual fue dirigida a representante de la municipalidad relacionado con el proyecto.

D. FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

A continuación, se describen las fases del trabajo realizado para la elaboración de la presente consultoría.

Fase I: Elaboración de metodología y plan de trabajo

Presentación de la metodología detallada para definir el cronograma de las actividades, así como a las personas participantes en cada una de ellas, con el fin de contar con un Plan de Trabajo Detallado para programar cada actividad y entregar los informes respectivos de acuerdo a las fechas estipuladas.

Fase II: Trabajo de Gabinete

El trabajo de gabinete consistió en recopilar y analizar la información de base proporcionada por CORDES; se identificaron fuentes de información e informantes claves, tanto a nivel de los municipios, en la cooperativa y en las comunidades; se elaboraron los instrumentos de evaluación, cuestionarios diferenciados para entrevistas y encuestas a personas beneficiarias, así como el tamaño de la muestra.

Esta fase permitió conocer a profundidad el contexto de la intervención de cada una de las instituciones, las causas y efectos del problema que se pretendía solucionar en el área de influencia del proyecto, la situación inicial de la intervención, así como las diferentes evaluaciones del proyecto.

Fase III: Trabajo de Campo

Este proceso implicó las siguientes actividades:

a- Entrevistas individuales con personal clave de CORDES

Para conocer los intereses y enfoques de CORDES, se realizaron entrevistas individuales considerando la necesidad de obtener información tanto a nivel técnico como gerencial y administrativo del proyecto.

El objetivo de estas reuniones era conocer los aspectos relevantes de la intervención, así como profundizar sobre aspectos institucionales y de la organización del proyecto.

El Equipo CORDES, entrevistado, fue:

1. Gerencia de CORDES de la Región IV
2. Coordinador de programas de CORDES de la Región IV
3. Cuatro personas Técnicas de CORDES

b- Encuesta, Entrevistas y grupos focales con beneficiarios/as del proyecto e instancias vinculadas

Las encuestas, entrevistas y grupos focales se realizaron de la siguiente manera:

Encuesta a 20 mujeres beneficiarias directas de las granjas

Encuesta a 10 mujeres de las estructuras de los cuerpos directivos de ACOMADEGUA y personal de la planta

- Un grupo focal con 13 mujeres beneficiarias y asociadas a ACOMADEGUA
- Un grupo focal con 10 mujeres de los cuerpos directivos de ACOMADEGUA y personal de la planta

Cuatro entrevistas en profundidad se realizaron de manera individual a mujeres miembros de la ACOMADEGUA.

Seis entrevistas en Profundidad a:

- Una persona Representante del Concejo Municipal de Alcaldía de El Paisnal.
- Una persona Representante del Concejo Municipal de Alcaldía de San Pablo Tacachico
- Una persona Representante del Concejo Municipal de Alcaldía de Aguilares
- Una persona Representante de AMUDEP (Asociación Municipal de Mujeres Patricia Puertas)
- Una persona Representante de ADEMGUAPE (Asociación de Mujeres Las Guadalupanas)
- Una persona representante de ADCMA (Asociación Municipal de Mujeres Luchando por los Derechos de las Mujeres del Municipio de Aguilares).

Fase IV: Elaboración de Borrador de Informe

Con la información recabada se procede a la elaboración del borrador del informe de evaluación externa.

Fase V: Revisión del Informe

Una vez elaborado el borrador del informe de evaluación, este fue presentado a CORDES, para ser sujeto de observaciones, aclaraciones o complementar información cuando era necesario.

Fase VI: Elaboración del Informe Final

En esta fase se incorporará al borrador de informe los elementos, observaciones y demás aspectos discutidos con CORDES.

Fase VII: Difusión de los Resultados de la Evaluación

Una vez entregado el informe de evaluación del proyecto, se contempla adicionalmente la presentación de un resumen ejecutivo de la evaluación a las diferentes personas involucradas en el proyecto y en el proceso de evaluación misma, especialmente a nivel de ACOMADEGUA y sus Asociadas, las asociaciones de mujeres AMUDEP, ADEMGUAPE y ADCMA, y las tres municipalidades.

E. CONDICIONANTES Y LIMITANTES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN REALIZADO

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

1. **Restricciones existentes por la pandemia COVID-19:** Esta situación planteo grandes retos durante la ejecución de las actividades del proyecto, así como durante el proceso de evaluación, puesto que es necesario mantener las medidas de bioseguridad que dictan las autoridades competentes, principalmente las tendientes a limitar las reuniones y el distanciamiento social.
2. **Modificación de las fechas inicialmente programadas para la ejecución del trabajo de campo:** La ejecución del trabajo de campo se vio afectada por desajustes de tiempo entre la fase de ejecución del trabajo de campo de la presente evaluación y la disponibilidad del personal de CORDES para acompañar dicho proceso evaluativo. De este modo, el periodo para la ejecución del mismo se vio reducida considerablemente, viéndose necesario replantear la estrategia que permitiera abordar el trabajo en tiempo y forma
3. **Dificultad de acceso a zonas del proyecto:** Debido a la dificultad de acceso a las zonas de trabajo y con el fin de garantizar la participación de las personas involucradas en los tiempos marcados, se optó por trasladar a las beneficiarias directas del proyecto a la sede de CORDES donde se llevaron a cabo las encuestas y grupo focal. Este limitante implicó replantear la duración de las jornadas de trabajo. CORDES facilitó las labores de coordinación con dichas beneficiarias para su desplazamiento a la sede. El desarrollo de la misma jornada de trabajo permitió alcanzar los resultados previstos.
4. **Dificultades en la comunicación con beneficiarias/os directas/os e indirectas/os:** La falta de red telefónica en las zonas de trabajo de las mujeres imposibilita contactar con ellas vía telefónica o correo electrónico. Es por ello que la colaboración por parte de CORDES resulta fundamental para la adecuada coordinación del trabajo de campo. Por otro lado, tal dependencia hacia la contraparte local para el levantamiento de la información es un inconveniente en todo proceso de evaluación.

F. LOGROS OBTENIDOS AL CIERRE DEL INFORME

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

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

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

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A continuación, se analizan los ocho criterios de evaluación identificados en la “Metodología empleada en la evaluación” del presente documento, de acuerdo a estos criterios y a las preguntas, podemos analizar las tres dimensiones que se han identificado como estratégicas en el desarrollo de la intervención: el diseño del proyecto (a), el proceso tanto de identificación como de ejecución (b) y el análisis de los resultados (c).

Para facilitar la lectura del presente documento, en cada criterio de evaluación se expone la información recopilada en el trabajo documental y de campo, para finalizar con una conclusión de la que posteriormente se extraerán enseñanzas y recomendaciones.

A. PERTINENCIA

1. Diseño de la Intervención.

Para evaluar la pertinencia del proyecto, se parte haciendo un análisis del contexto nacional y local, para establecer si las estrategias que el proyecto plantea en su concepción, son pertinentes a la realidad en que se realizó la intervención, por lo que el proyecto parte de un diagnóstico realizado por la contraparte en El Salvador, CORDES, quien sobre la base de su arraigo social e institucional en el territorio de intervención dispone de la información de base necesaria para identificar y diseñar el proyecto con la participación de los/las beneficiarios/as.

El levantamiento de información se realizó con la participación de las mujeres de los tres municipios en los que interviene el proyecto y que, a la fecha de inicio de la intervención, no poseían una oportunidad formal de obtener ingresos. El diagnóstico revela déficits estructurales en las economías familiares de los tres municipios objetivo. La cría del cerdo ya existía, pero con métodos de crianza tradicionales y con problemas en la comercialización, generando ingresos reducidos en el ámbito de la economía informal. El equipo evaluador entiende que resulta pertinente invertir en un rubro culturalmente

aceptado por la comunidad, con posibilidad de generar ingresos y con margen de mejora a lo largo de toda su cadena, donde con métodos innovadores de producción se estará contribuyendo al medioambiente y a la mejora de la economía de la familia.

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

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

Todo el diseño de la intervención está apoyado sobre una serie de indicadores específicos de género, ya que desde el inicio del proyecto se especificó que las mujeres serían las principales beneficiarias con la intervención (65 de 115). A la finalización del proyecto, este porcentaje se mantiene, con lo cual hay evidencias del monitoreo y seguimiento de dichos indicadores.

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

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, el diseño del proyecto, en su matriz plantea objetivos e indicadores respecto a este enfoque, entre ellos se pueden destacar: IOE9 Al finalizar el proyecto, las mujeres propietarias, compañeros y demás miembros de las familias titulares de derecho, involucradas en el manejo de sistemas familiares de producción porcina sostenibles, están brindando un manejo amigable con el ambiente a sus granjas que evita la contaminación por malos olores, obtención de biogás que evita deforestación y obtención de carne de buena calidad, lo que permite obtener apoyo por las Alcaldías de Aguilares, San Pablo Tacachico y El Paisnal.

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

2. Proceso de la intervención

Cuestionados sobre la adaptabilidad del proyecto a los cambios de prioridades en la población beneficiaria, constatamos la permeabilidad al cambio del proceso abierto por el proyecto evaluado. Dos han sido los factores que han tensionado el proyecto: la emigración de mujeres inicialmente implicadas en el proyecto a Estados Unidos y la pandemia generada por el COVID-19, la que generó situaciones fuera del control de los entes involucrados en el proyecto incidiendo de manera directa en los resultados principalmente del procesamiento y la comercialización.

B. EFICIENCIA

1. Proceso de la intervención

El proceso de gestión del proyecto ha implicado el diseño y la implementación de todo un sistema de acompañamiento, asistencia técnica, coordinación, formación, acopio y transporte de materiales y personas, que implica una labor de coordinación compleja. Considerando además la dispersión de las beneficiarias en el territorio y la inaccesibilidad de los terrenos destinados a la construcción de granjas para la cría de cerdos. En las consultas las beneficiarias manifiestan su satisfacción con los técnicos del proyecto destacando la entrega de los materiales de construcción, el haber facilitado transporte para la selección y la compra de pie de cría, así como para la participación en las formaciones previstas, entre otras acciones.

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

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

La pandemia incidió directamente el proceso de ejecución de las actividades del proyecto, impactando en los resultados y consecución de las metas.

2. Resultados de la intervención

Cuestionados sobre el respeto de los presupuestos establecidos inicialmente en el proyecto, el análisis del informe económico confirma que los gastos totales imputados a Tanto al Ayuntamiento de Bilbao como a diputación Foral de Bizkaia, se han ejecutado en un 100%, así como las aportaciones del resto de actores participantes. Su ejecución se ajusta al cronograma previsto con las salvedades (retrasos) identificadas en la evaluación (selección de beneficiarias, falta de materiales en el mercado, pandemia COVID-19).

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

En términos generales, el equipo evaluador concluye que los resultados alcanzados con el proyecto, estuvieron acordes a lo establecido en la formulación del proyecto, a partir de las consultas y entrevistas a los diferentes actores implicados en el mismo.

Respecto a los presupuestos establecidos inicialmente en el proyecto, el análisis del informe económico confirma que los gastos totales imputados a los financiadores, se han ejecutado en un 100%, así como las aportaciones del resto de entidades implicadas participantes. En cuanto al cronograma y tiempos previstos, si se respetó lo planificado. Si bien hay algunas actividades que no se desarrollaron en los tiempos estipulados, pero la diferencia en tiempo no fue significativa, realizándose los ajustes oportunos y necesarios para cumplir los tiempos globales.

Entre las actividades que tuvieron pequeños retrasos, están la selección de beneficiarias, las capacitaciones, la compra de materiales para biodigestores (por carencia en el mercado), las giras de campo, la firma de convenio y revisión de planes.

También destacar que existieron actividades que fueron desarrolladas en otros tiempos, debido a cambios de procesos legales, como lo fue la adquisición del permiso de salud; el cual, cuando se formuló el proyecto el procedimiento se desarrollaba a nivel local, pero al momento de ejecutar el proyecto, este debía solicitarse en otras dependencias del Ministerio de Salud, fuera de la zona, además de convertirse en un proceso más burocrático, que implica un mayor tiempo de lo estipulado en el proyecto; no obstante, señalar que el proceso de solicitud del permiso de salud se encuentra en su última fase.

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

También mencionar que el proyecto, implicaba el desarrollo de actividades con efectos asociados a las obras de construcción (galeras para producción de cerdo y biodigestores), de baja magnitud, de corta duración e intensidad y localizados al en el entorno de las obras, por lo que se incluyeron acciones para disminuir los efectos de éstas, no sólo en su instalación, sino en el posterior funcionamiento, entre las que podemos mencionar:

- Legalización de obras (permisos y autorizaciones), a través de la unidad de salud a fin de garantizar el seguimiento de ésta al buen funcionamiento de las granjas de cerdos.
- Control de emisiones atmosféricas: riegos periódicos para minimizar las emisiones, limitación de desbroces, adecuado manejo, transporte y almacenamiento de materiales de construcción y la maquinaria en buen estado de funcionamiento y carburación.
- Control de ruidos: maquinaria poco ruidosa, programación de horarios de trabajo compatibles con los vecinos, evitando los fines de semana y las noches.
- Control de suelos: Colocando materiales provenientes de la obra en el relleno sanitario comunal y evitar actividades de construcción en periodos de lluvia.

Es importante mencionar que el proyecto, incluyó como eje transversal la protección del medio ambiente, en todas las capacitaciones y en las diferentes acciones que se desarrollaron, así tenemos:

- En los sistemas familiares de producción porcina se incluyó: a) capacitación en diferentes temas en los cuales se incorporó de forma específica y transversal la protección del medio ambiente; b) se abordó el uso alternativo de productos naturales como inhibidores de malos olores, para el manejo de granjas de cerdos; c) construcción de biodigestores haciendo uso del estiércol de los cerdos a fin que estos no fuesen fuente de contaminación; d) uso de residuos de biodigestores como abono orgánico; e) el uso de los recursos disponibles en la comunidad.
- En los sistemas de transformación de carne de cerdo; se hizo un estudio de impacto ambiental, que incluyo las acciones de prevención y mitigación, a favor del medio ambiente; también se obtuvo los permisos pertinentes del ministerio de medio ambiente y de salud (pendiente de aprobación).
- Por su parte CORDES, a partir del recurso humano y su entorno, impulsó a todos los niveles y en los diferentes programas y proyectos, acciones encaminadas a la promoción, participación y contribución de las comunidades en la concientización, protección, recuperación y desarrollo del medio ambiente y recursos naturales, tal como lo establece el plan estratégico de CORDES.

C. EFICACIA

1. Diseño de la intervención:

Al analizar la matriz de planificación del proyecto, se establece que ésta define bien los indicadores que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente el grado de consecución de los resultados y el objetivo específico del proyecto, es decir su eficacia.

Para el Objetivo Específico: Fortalecer la gestión empresarial, organizativa y el encadenamiento productivo de la Asociación Cooperativa de mujeres ACOMADEGUA de R.L., con inclusión equitativa y con un uso eficiente y sostenible de los recursos disponibles en los municipios, para que estas sean agentes de su propio desarrollo. Los indicadores establecidos que permiten valorar su grado de consecución:

IOE1: 50 sistemas familiares de producción porcina sostenible, propiedad de mujeres titulares de derecho, socias de ACOMADEGUA, funcionando y generando ingresos para las familias de dichas socias, al finalizar el periodo del proyecto.

IOE2: ACOMADEGUA gestiona sosteniblemente una empresa procesadora de embutidos y los comercializa en 2 tiendas manejadas por igual número de mujeres titulares de derecho, al finalizar el periodo del proyecto.

IOE3: Creados 56 empleos directos, con igual número de mujeres (50 autoempleos de las granjas de cerdos, 2 vendedoras de tienda, 2 operarias de planta procesadora, 2 vendedora de producto procesado), en el periodo del proyecto

IOE4: Al finalizar el periodo del proyecto se ha fortalecido el funcionamiento de la estructura organizativa (Consejo de administración, Junta de Vigilancia, comité de educación, comité de comercialización...), de la Asociación Cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, ya que existe un trabajo coordinado con tres Asociaciones de Mujeres (ADCMA, ADEMGUAPE, AMUDEP), lo que permite hacer alianzas, intercambiar experiencias e impulsar acciones de forma conjunta.

IOE5: Al finalizar el proyecto, un 78% (39 de 50), de las mujeres titulares de derecho de las 50 granjas familiares porcinas, participan activamente y ejercitan su derecho con voz y voto en la toma de decisiones de los procesos organizativos y empresariales que como Asociación Cooperativa se desarrolla.

IOE6: Al finalizar el proyecto, ACOMADEGUA es una organización Cooperativa líder en producción sostenible, procesamiento y comercialización de carne y embutidos de cerdo de calidad en la zona norte de San Salvador.

IOE7: Al finalizar la ejecución del proyecto, las 50 mujeres propietarias titulares de derecho de los sistemas familiares de producción porcina sostenible, incrementan sus ingresos anuales al menos en un 25% (de \$720 a 900 \$).

IOE8: ACOMADEGUA gestiona sosteniblemente la producción de carne de cerdo y el funcionamiento de una empresa procesadora y comercializadora de carne y embutidos

de cerdo, siendo un referente de Economía Solidaria en los espacios interinstitucionales locales de toma de decisiones y estragáis de Desarrollo local Sostenible, al finalizar el periodo del proyecto.

IOE9: Al finalizar el proyecto, las mujeres propietarias, compañeros y demás miembros de las familias titulares de derecho, involucradas en el manejo de sistemas familiares de producción porcina sostenibles, están brindando un manejo amigable con el ambiente a sus granjas que evita la contaminación por malos olores, obtención de biogás que evita deforestación y obtención de carne de buena calidad, lo que permite apoyo por las Alcaldías de Aguilares, San Pablo Tacachico y El Paisnal; que se formaliza con una carta compromiso.

IOE10: Al finalizar el proyecto al menos el 50 % de las mujeres encuestadas para la evaluación, afirman que los hombres que participan en el proceso de capacitación de masculinidad, son corresponsables en las actividades reproductivas de su familia y reconocen y valoran el aporte de las mujeres a la economía familiar.

En relación a los indicadores diseñados, además de permitir la valoración del grado de ejecución de los mismos, permite analizar su ejecución a lo largo de la línea de vida del proyecto, esto facilita analizar además de los resultados, el proceso que ha permitido, o no, su consecución.

2. Proceso de la intervención.

Las entrevistas realizadas y el análisis de los informes de seguimiento anuales e información generada por el proyecto que resume el grado de ejecución nos indica las siguientes informaciones al respecto del proceso de ejecución:

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

En lo que respecta a las necesidades estratégicas de género, se evidencia en las entrevistas realizadas a CORDES y en el grupo focal a las mujeres beneficiarias, que el proyecto ha contribuido a su empoderamiento conforme éste se ha ido desarrollando. Las beneficiarias entrevistadas perciben como positivo el valor que ellas mismas han logrado darse como mujeres, conociendo sus capacidades y actuando como fuentes de empleo e ingresos para sus familias. Actualmente, estas necesidades estratégicas de género son cubiertas más ampliamente con el seguimiento, ya que muchas de ellas ya tienen una formación y educación en este tema y han sido concienciadas de su situación evidenciando sus limitantes como mujeres, pero potenciando sus posibilidades de desarrollo desde su quehacer diario.

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

3. Resultados de la intervención.

El peso de la eficacia descansa en los resultados logrados durante la ejecución del proyecto y como estos ayudan al alcance del objetivo específico en función de la población beneficiaria, para se hace una revisión del logro de los resultados.

Resultado 1: Mejoradas las capacidades técnicas de la población sujeto a través de un plan formativo sobre el encadenamiento productivo sostenible (producción, transformación y gestión empresarial), Cooperativismo, Derechos Humanos, con enfoque de género. **Porcentaje de ejecución Global: 100%**

En total se desarrolló 9 módulos de capacitación, para lo cual se impartió 64 jornadas de capacitación: 4 en Equidad de Género y diversidad sexual, 8 en Derechos humanos y derechos de las mujeres, 4 Nuevas Masculinidades y Diversidad sexual, 8 en Gestión Empresarial, 8 en Procesamiento de Embutido, 8 en Establecimiento y manejo de cerdos, 8 Sostenibilidad ambiental, establecimiento y manejo de biodigestores, 8 en Buenas prácticas de manufactura, 8 en Procesamiento sostenible de embutidos, 8 en cooperativismo. Estas fueron desarrolladas en el Centro de Capacitación Rutilio Grande.

Módulo 1 Equidad de Género y diversidad sexual

Para este tema se desarrolló 4 jornadas con dos grupos de mujeres (de 35 cada uno), quienes participaron en dos jornadas cada una. Cabe destacar, que el desarrollo de las jornadas, se hizo, con el método de educación popular, incluyendo dinámicas de educación activa y participativa.

Módulo 2 Derechos humanos y derechos de las mujeres

Para este tema se desarrolló 8 jornadas con cuatro grupos; dos de mujeres (con 35 por grupo) y dos de hombres (con 25 por grupo). En estas jornadas participaron 120 personas de los cuales 70 fueron mujeres y 50 fueron hombres.

Módulo 3 Nuevas Masculinidades y Diversidad sexual

En estas jornadas participaron 50 hombres, quienes, se dividieron en dos grupos, que participaron en 4 jornadas (25 hombres por jornada).

Módulo 4 Gestión Empresarial

Participó un total de 120 personas (70 mujeres, 50 hombres). Se formó 2 grupos hombres (25 cada uno), 2 grupos de mujeres (35 cada uno).

Módulo 5 Procesamiento de Embutido

Participó un total de 120 personas (70 mujeres, 50 hombres). Se formó 2 grupos hombres (25 cada uno), 2 grupos de mujeres (35 cada uno).

Módulo 6 Establecimiento y manejo de cerdos

Participo un total de 120 personas (70 mujeres, 50 hombres). Se formó 2 grupos hombres (25 cada uno), 2 grupos de mujeres (35 cada uno).

Módulo 7 Sostenibilidad ambiental, establecimiento y manejo de biodigestores

Participo un total de 120 personas (70 mujeres, 50 hombres). Se formó 2 grupos hombres (25 cada uno), 2 grupos de mujeres (35 cada uno).

Módulo 8 Buenas prácticas de manufactura

Participo un total de 120 personas (70 mujeres, 50 hombres). Se formó 2 grupos hombres (25 cada uno), 2 grupos de mujeres (35 cada uno).

Módulo 9 Cooperativismo

Participo un total de 120 personas (70 mujeres, 50 hombres). Se formó 2 grupos hombres (25 cada uno), 2 grupos de mujeres (35 cada uno).

Se realizaron tres giras de campo, con el objetivo de conocer de las experiencias de iniciativas productivas de granjas de cerdos. En cada una de ellas participaron mujeres y hombres.

Gira 1

En esta jornada participaron un total de 120 personas, de las cuales 70 fueron mujeres y 50 fueron hombres. Desde las comunidades se desplazaron a las mujeres y hombres participantes, hacia la comunidad San Antonio Grande, ubicadas en el municipio de El Paisnal, donde se encuentra la granja de cerdos, de la señora Roxana Chacón, que es asociada de la cooperativa de mujeres, ACOMADEGUA de R.L. En la experiencia se observa las mejoras en la estructura de la granja, que la asociada con el tiempo ha hecho, además, nos explica, el manejo de los cerdos, debido a que tiene un sistema escalonado, que consiste en, tener animales pequeños y adultos, de manera que va a tener una producción de cerdos continua y no esperar cinco meses para volver a iniciar el proceso; y también se puede ver lo que es el desagüe de las heces de los animales va a caer a una caja de recolección donde luego pasa a lo que es biodigestor para comenzar hacerse la desintegración y generar lo que es el gas.

Gira 2

En esta jornada participaron un total de 120 personas, de las cuales 70 fueron mujeres y 50 fueron hombres. Desde las comunidades se desplazaron a las mujeres y hombres participantes, hacia la comunidad El Ángel, ubicada en el municipio de San Pablo

Tacachico, donde se encuentra la granja de cerdos, de la señora Reyna Suyapa Gallegos, que es asociada de la cooperativa de mujeres, ACOMADEGUA de R.L.

Gira 3

En esta jornada participaron un total de 120 personas, de las cuales 70 fueron mujeres y 50 fueron hombres.

Desde las comunidades se desplazaron a las mujeres y hombres participantes, hacia la comunidad Santiago Torres, ubicada en el municipio de El Paisnal, donde se encuentra la granja de cerdos, de la señora Estebana Pérez, que es asociada de la cooperativa de mujeres, ACOMADEGUA de R.L. Se observó el funcionamiento y manejo del biodigestor, una llama azul de buena calidad y buen tamaño. Es importante, mencionar, el intercambio de experiencias entre las beneficiarias que manejan granjas de cerdos, manifestaba la forma en que les ha resultado lavar la granja, la alimentación de los animales, el uso que se le da a los líquidos que salen de la caja del biodigestor, el funcionamiento de la cocina de gas, entre otros.

Durante la realización de todas las actividades grupales durante el periodo de pandemia (capacitaciones y giras de campo) se guardaron y mantuvieron todas las medidas de bioseguridad dictadas por las autoridades.

Resultado 2: 50 granjas familiares de producción porcina, propiedad de mujeres socias de ACOMADEGUA, funcionando con un manejo adecuado técnico y ambiental.
Porcentaje de ejecución Global: 98%

Compra de materiales de construcción: Se compraron materiales para la construcción de 20 granjas para el desarrollo de cerdos (ya que 30 granjas ya existen y con el proyecto solo se les apoyaría en el acompañamiento técnico), estas se realizó en empresas locales, quienes trasladaron los materiales hasta cada una de las comunidades y casa de las beneficiarias donde se construyeron las granjas, entre los materiales que se compraron podemos mencionar: a) Materiales para construcción de Galeras y b) Materiales para construcción de biodigestores,; entre los cuales tenemos: cuartones, costanera, polín c, lamina, clavos , soquetes para cuartón, ladrillos, cemento, arena, piedra, grapa, bisagras, tubos de pvc, codos, pegamento, tubos pvc de ½, pita plástica, tierra blanca, hierro, ladrillos, membrana para acumulación de gas, alambre galvanizado, manguera para adaptación a cocina, reductores, abrazaderas, entre otros.

Establecimiento de 50 sistemas familiares de producción porcina y 50 biodigestores. De estas solo se establecieron 20 granjas, ya que 30 de estas ya existían y con el proyecto solo se les apoyaría en el acompañamiento técnico. El sistema o granja familiar de producción porcina consiste en la producción de cerdos bajo un manejo sostenible, donde la mujer es la propietaria del mismo, en el que se da un manejo técnico al desarrollo del cerdo, con planes profilácticos (para prevenir enfermedades), tratamiento de las heces para evitar contaminación de malos olores, para producir gas metano (que es usado como energía para la preparación de alimentos), y para convertirlo en abono orgánico (este tratamiento es con inhibidores naturales de malos olores y a través de los biodigestores). Este sistema incluye galeras

para el desarrollo de cerdos y biodigestores para fermentar las heces para producir gas metano para consumo familiar y producir abono orgánico.

Compra de pie de cría (cerdos) e insumos: Con las galeras y biodigestores contruidos se procedió a la compra de: bebederos, comederos, maíz amarillo y sorgo, sales minerales y cerdos destetados, para lo cual se buscó proveedores locales que brindaban productos de buena calidad.

Implementación de planes profilácticos: Con apoyo técnico, en cada granja se definió y desarrollo el plan profiláctico; lo que implicó definir fechas, tipo de vacuna, vitaminas y desparasitantes a aplicar a cada cerdo, a fin que estos crezcan libres de enfermedades y con buen peso.

Acompañamiento técnico agropecuario y veterinario: Este acompañamiento se dio en dos áreas; a) Establecimiento y manejo sostenible de 50 granjas de cerdos; b) Establecimiento y manejo de 50 biodigestores. El personal técnico que brindo este apoyo son especialistas en cerdos, con conocimiento en establecimiento y manejo de biodigestores. Así este personal, contribuyo a definir los lugares idóneos para la construcción de las 20 nuevas granjas, visitó las productoras de cerdo al menos 2 veces por semana, para brindar recomendaciones de cómo debe manejar su granja, como aplicar prácticas en armonía con el medio ambiente, que permita, ausencia de malos olores, carne de buena calidad y la obtención y aplicación de abono orgánico a las parcelas de las familias propietarias de las granjas. Sin embargo, durante el cierre por pandemia esta actividad no se brindó con regularidad.

Resultado 3 Mejorados los sistemas de transformación de carne de cerdo, con la participación de los cuerpos directivos de ACOMADEGUA de R.L. (Consejo de administración y Junta de Vigilancia...) y mujeres socias cualificadas en el procesamiento de carne y embutidos. **Porcentaje de ejecución Global: 78%**

Solicitar permiso de salud para el funcionamiento de planta procesadora a las autoridades competentes: Antes de solicitar este permiso, se obtuvo el permiso del ministerio de medio ambiente y recursos naturales, que inició trámites desde el año 2018. Pero, el permiso de salud a la finalización del proyecto, no ha sido concedido; esto debido a que la pandemia COVID 19, paralizo las supervisiones que el misterio de salud hace, para verificar que la planta cumpla con los requisitos pertinentes y poder otorgar el permiso de salud para el funcionamiento. Pero se espera que el ministerio de salud reactive las supervisiones y de esta manera obtener el permiso.

Compra de materiales y equipo para el procesamiento de embutidos, como: guantes, botas de hule, gorros para cabeza, delantales, mantas, desinfectante, jabón, fibra para limpiar trastes, detergente, hipoclorito de sodio, cerdos para sacrificio, especies, fundas de embutir, bolsas plásticas, hilo para amarre, gas propano, entre otros.

Procesamiento de carne de cerdo para obtener 4 productos (Chorizo Premium, Chorizo Popular, Costilla de Cerdo, Chicharrones): antes de procesar para la venta, se desarrolló pruebas de procesamiento con diferentes tipos de embutidos, esto con la

participación de socias, concejo de administración de ACOMADEGUA y CORDES. Además, se realizaron degustaciones a nivel de la zona para conocer su aceptación. Es de mencionar que de marzo a diciembre 2020 se mantuvo detenido el procesamiento de embutidos, debido a la Pandemia COVID 19. Pero el Consejo de administración de la cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, junto a CORDES, reanudaron el procesamiento de carne y embutidos el 5 de enero del 2021.

Firma de convenio de transferencia entre CORDES y ACOMADEGUA de R.L.: Se cuenta con un convenio firmado entre CORDES y la cooperativa ACOMADEGUA de R.L.; este incluye cláusulas de transferencia de los materiales y equipos para el funcionamiento de las granjas de cerdos y de la planta de procesamiento de carnes y embutidos.

Acompañamiento técnico en procesamiento: Se contrató una especialista en el procesamiento de carne y embutidos de cerdo, a fin que las operarias, procesen productos de calidad, con buenas prácticas de manufactura; también se brindó acompañamiento técnico en la obtención del permiso de salud, equipamiento de planta procesadora, para supervisar medidas de mitigación de impacto ambiental como tratamiento de aguas residuales durante el procesamiento, participación en ferias para promocionar la carne y embutidos, coordinación con la Unidad de Salud para que esta brinde seguimiento y orientación al funcionamiento de la planta.

Resultado 4 Establecido un sistema de comercialización comunitario de carne y embutidos de cerdo sostenible que es gestionado por el comité de comercialización y cuerpos directivos de ACOMADEGUA de R.L. (Consejo de Administración y Junta de Vigilancia...). **Porcentaje de ejecución Global: 61%**

Actualización y ejecución plan de negocio: lo realizó un consultor especialista, quien facilitó el desarrollo de 4 jornadas, en la que participaron 12 mujeres por jornada. En estas jornadas se realizó una presentación del plan de negocios antiguo, que está directamente relacionado con el Plan Estratégico. Se hace la identificación general de la empresa, su visión, misión, ubicación, actividad económica, funcionamiento de las estructuras de consejo de administración y junta de vigilancia, objetivos y valores de la cooperativa, principios, y una revisión del plan de mercadeo (productos que se desarrollan y comercializan, clientes potenciales, precios, competencia en la zona, estrategias de mercado). Se analizó cada parte y las participantes fueron agregando y/o sugiriendo aspectos faltantes en el trabajo, y que con la experiencia adquirida se pretende hacer mejoras en el mismo quehacer de la cooperativa. Así el plan de negocios quedó definido con los elementos esenciales para mejorar la comercialización de los productos de ACOMADEGUA de R.L.

Comercialización de productos procesados en dos tiendas de comercialización: Se estableció alianzas de comercialización con dos mujeres propietarias de tiendas de comercialización, ubicadas en el municipio El Paísnal. Los criterios de selección fueron:

- 1) Ser mujeres parte de ACOMADEGUA y propietaria de una tienda.
- 2) Disponibilidad para comercializar productos de ACOMADEGUA.
- 3) Tienda ubicada en comunidades de los municipios Aguilares, El Paísnal y San Pablo Tacachico.

- 4) Ser una mujer responsable y que tenga trayectoria de trabajo en organizaciones comunales, de mujeres.

A las mujeres propietarias de la tienda se les planteo vender los productos que son procesados por ACOMADEGUA, por lo cual se les apoya en la proyección y visibilizarían de su tienda a través de una pancarta de la tienda con información acerca de todo lo que comercializa, incluyen los productos de ACOMADEGUA y los financiadores del proyecto. Las tiendas están ubicadas específicamente en las comunidades EL CHAPARRAL, como tienda “La Esperanza” y en la comunidad SAN ANTONIO, como tienda “Mamá Luisa”. Es de mencionar que la pandemia por el COVID 19 afecto el funcionamiento de estas tiendas, pero a la fecha se ha reestablecido y han iniciado la comercialización de productos.

Acompañamiento técnico en mercadeo: se contó con un especialista en comercialización, para que diera seguimiento a la ejecución del plan de negocios y a la instalación y funcionamiento de las tiendas. También el Comité de comercialización de la Cooperativa ACOMADEGUA, brindo seguimiento de forma coordinada con el especialista en comercialización. Además, este técnico acompañó en la coordinación con empresa privada y Gobiernos locales, para participar en ferias de comercialización, entre otros que contribuyen la comercialización de carne y embutidos de cerdo.

Resultado 5 Fortalecidas capacidades de participación y organización de la asociación cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, mediante el ejercicio de sus derechos.
Porcentaje de ejecución Global: 90%

Diseño del plan estratégico: se contó con un consultor para la realización del Plan estratégico de ACOMADEGUA de R.L.; para la realización del mismo se trabajó con el Consejo de administración, y técnicas encargadas del procesamiento y comercialización de la cooperativa.

Desarrollo de dos Asambleas: se tenía previsto desarrollar 4 asambleas, pero a la finalización del proyecto se desarrollaron dos asambleas con Mujeres de cooperativa ACOMADEGUA de R.L. una el 25 de enero 2020 y la otra el 26 de febrero del 2021.

Compra de equipo para oficina de ACOMADEGUA de R.L.: estas oficinas ya contaban con equipó como escritorios, mesa para reuniones, estantes, equipo informático entre otros; así con el proyecto se pintó toda la infra estructura en su parte interior, puertas y balcones.

Diseño de política de género de ACOMADEGUA de R.L.: Se elaboró la política de género para la asociación cooperativa ACOMADEGUA de R.L. para lo cual se realizaron 5 talleres, y se contó con la participación promedio de 20 personas de las cuales 19 fueron mujeres (95%) y 1 fue hombres (5%).

Implementación de un sistema de información automatizado para la contabilidad y costeo de productos: Se contó con especialista para el diseño del sistema contable de la Asociación Cooperativa ACOMADEGUA de R.L.; esta persona diseño el catálogo

de cuentas, el programa o software para llevar la contabilidad y costeo de productos en la administración de la cooperativa.

Acompañamiento técnico en lo organizativo: El funcionamiento organizativo como cooperativa ACOMADEGUA, tuvo un acompañamiento técnico a través de una especialista en organización. El acompañamiento se brindó para el desarrollo de asambleas, de reuniones, capacitaciones, seguimiento a asociadas, elaboración de actas, diseño y desarrollo de Política de Género, Plan Estratégico y de negocios. También este acompañamiento fue importante para la coordinación con Asociaciones de mujeres (de Aguilares, San Pablo Tacachico y El Paísna), Gobiernos locales y otras instituciones, que permita el fortalecimiento técnico y político de la cooperativa.

Resultado 6 Realizada una planificación, seguimiento y evaluación adecuada del proyecto. **Porcentaje de ejecución Global: 100%**

Socialización del proyecto: Esta se llevó a cabo a través de reuniones, donde estuvieron presentes mujeres socias y representantes de ACOMADEGUA de R.L. También se socializó el proyecto ante los Consejos Municipales de Aguilares, San Pablo Tacachico y El Paísna. En estas reuniones se dio a conocer la fuente financiadora y las diferentes acciones a desarrollar, así como los objetivos, resultados que se pretenden alcanzar con la ejecución del proyecto. En total participaron: 40 mujeres y 3 hombres de las diferentes comunidades, 32 personas de los concejos municipales (8 mujeres, 24 hombres), y 11 mujeres que forman parte de la directiva de ACOMADEGUA de R.L.

Sistematización de la experiencia (video): Se realizó la sistematización de la experiencia a través de un video, que plasma las acciones y resultados obtenidos con la intervención del proyecto, a fin que este sea compartido con la población sujeto, gobiernos locales y diferentes instituciones nacionales y extranjeras. Además, esta sistematización servirá para difundir el contenido y logros del proyecto y el apoyo que brindan los financiadores del proyecto. Para ello se contrató una empresa, que hizo las filmaciones de las actividades que se ejecutaron con el proyecto; al finalizar el proyecto se cuenta con un video.

Elaboración de informes técnicos y económicos (auditoria externa): Se elaboró un informe anual, que fue un informe intermedio, que incluyó aspectos técnicos y económicos, donde se incluyó la descripción de actividades, así como los resultados alcanzados; además, en Excel se incluye el informe económico que mostraba los ingresos y egresos que se tuvieron en la ejecución del proyecto en el periodo informado. Además, se elaboró un informe final, que muestra, como se desarrollaran las actividades propuestas en el proyecto, además de los resultados alcanzados, los ingresos y egresos totales en el proyecto, entre otros aspectos importantes. Para complementar la parte de los informes se hizo una auditoria externa del proyecto, siguiendo las bases de DFB (DF COOP 2019), donde se establece en el artículo 27 cómo debe hacerse esta Auditoria.

Seguimiento técnico y contable a terreno: Se contrató un coordinador del proyecto, quien brindo seguimiento administrativo y de campo a la ejecución del proyecto. Además,

se contrató una contadora, quien llevo el registro de ingresos, egresos, emisión de cheques, elaboración de los informes financieros, entre otros.

Realizar Evaluación externa del proyecto: Para desarrollar la evaluación externa, inicialmente se pidió a una empresa consultora que presentara una propuesta de evaluación en base a términos de referencia. Al contar con la propuesta de evaluación se revisó y evaluó dicha propuesta, tomando como base los términos de referencia y al constatar que cumplía con el requerimiento se contrató a la empresa para que esta desarrollara todo el proceso de evaluación externa del proyecto.

D. VIABILIDAD

El análisis de la viabilidad se realiza desde cuatro perspectivas todas ellas complementarias como son el enfoque económico, social, cultural y medioambiental.

1. Viabilidad Económica

El estudio de costos de producción tanto de cerdo vivo en las granjas, como de productos elaborados en la planta, arrojan unos márgenes de brutos de ganancia muy ajustados y vulnerables ante cualquier alteración de los precios de mercado del cerdo y los costos de los insumos (pie de cría, concentrado, producto veterinarios y cerditos). Teniendo en cuenta que la actividad productiva es el engorde con raza genéticamente para tal fin (producción de carne), requieren de manejo y alimentación adecuada para que expresen todo su potencial genético, por tanto, se está ante un modelo altamente dependiente del capital y con alto riesgo de endeudamiento dado los estrechos márgenes de utilidad.

La construcción de un modelo económico viable, para las granjas familiares y la planta de la cooperativa, requiere de tiempo y acompañamiento para reducir los riesgos, requiriendo además de una mayor integración en la vertical de la cadena de valor del cerdo (hacia la producción de insumos y ampliar la cadena de comercialización).

Se considera un éxito, el contar con beneficios brutos, en el primer año de actividad, teniendo en cuenta, que es una forma de autoempleo en las familias y empleo formal en el ámbito rural en el caso de la planta, en una zona en donde se carece de oportunidades para emplear a la población joven y adulta. Es de destacar que mencionamos beneficios brutos, en el sentido que no se considera la inversión inicial (en las granjas y en la planta) que tengamos que amortizar y/o depreciar, porque ésta la asume el proyecto, por lo que se simplemente se contrasta el ingreso por venta contra el costo de los insumos. Además, por las condiciones generadas por la pandemia de COVID-19.

Otro elemento que juega en la ecuación y puede pesar en la viabilidad económica de las granjas y la planta procesadora, son los bajos niveles de aprovechamiento de la capacidad instalada, pues en el caso de las granjas, solo el 36 % de las granjas tienen un nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada arriba del 50%, es decir, están produciendo y comercializando 12 o más cerdos al año, pues han logrado incluso incrementar la capacidad de las granjas. Y en el caso de la planta de procesamiento, el tema también es complicado, pues está procesando 1 o 2 cerdos por semana, cuando

la capacidad es de hasta 10 cerdos diarios. Estamos ante emprendimientos, con bajo volumen de producción y con altos costos por principio de economía de escala.

El equipo evaluador, no tiene los elementos detallados para valorar si la estructura de costos de producción en el engorde (alimentación, vacunas y servicios veterinarios) y en la transformación o procesamiento (salarios, suministros) serán cubiertos a partir de los precios de venta en el mercado de animales vivos y productos elaborados. Si a ello sumamos que El Salvador es importador neto de carne y productos procesados de cerdo provenientes de Estados Unidos, Guatemala y otros países, y con costos de producción inferiores a los productores locales, la viabilidad económica de la iniciativa puede llegar a verse comprometida en el medio plazo.

2. Viabilidad Social

El proyecto plantea como objetivo, Fortalecer la gestión empresarial, organizativa y el encadenamiento productivo de la Asociación Cooperativa de mujeres ACOMADEGUA de R.L., con inclusión equitativa y con un uso eficiente y sostenible de los recursos disponibles en los municipios, para que estas sean agentes de su propio desarrollo. En este sentido la puesta en producción de las granjas, el fortalecimiento a la cooperativa, los procesos formativos, etc. constituyen en su conjunto un proceso con importantes y favorables externalidades sociales. Las entrevistas a las beneficiarias han permitido contrastar el aumento de su autoestima y la generación de capacidades para fortalecer su autonomía. Las infraestructuras generadas y de cuya gestión se responsabilizan representantes de cooperativa ACOMADEGUA, no solo suponen un capital material para la Cooperativa, sino un capital social que da continuidad a las dinámicas sociales y de empoderamiento de la mujer iniciadas con el proyecto.

Esta acumulación social de las mujeres y su organización, en el marco de este proyecto, viene a reforzar su participación en los procesos de desarrollo local, ante instancias como las ADESCOS, las organizaciones sociales regionales, la municipalidad y demás personas y entidades implicadas de la zona. Y a la vez constituyen un pilar central de la viabilidad del proyecto objeto de evaluación.

Por último, apuntar que el constante flujo migratorio de las poblaciones rurales con economías de subsistencia, hacia los EEUU o hacia lo urbano, constituye una amenaza para el proyecto en tanto lo descapitaliza socialmente. Siendo el proyecto, una opción para contribuir a reducir esos niveles de emigración de las comunidades rurales.

3. Viabilidad Medioambiental

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

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

En cuanto a la planta de procesamiento de embutidos, se han tomado todas las acciones necesarias para la mitigación del impacto ambiental, y que han sido evaluadas minuciosamente en el proceso de obtención de los permisos por parte del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Entre las medidas adoptadas por la planta, están la adecuada Gestión de los Desechos Sólidos, el tratamiento de Aguas Residuales, la Limpieza permanente de las instalaciones y un sistema de monitoreo y mantenimiento de los puntos antes señalados.

4. Viabilidad Cultural

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

Otro elemento que favorece el rubro de producción agropecuaria, es que la base alimentaria de las familias rurales se sustenta en la producción de granos básicos, que es una producción de subsistencia, siendo que el 80% de las familias poseen pequeñas parcelas de tierra para la producción agropecuaria, convierte la crianza de especies menores en patio en los hogares, en una alternativa viable a la idiosincrasia de las familias rurales. Aunado a ello la crianza de cerdos, es una actividad que realizan los hogares rurales, especialmente las mujeres, pero sin ningún manejo técnico.

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

E. COHERENCIA

1. Diseño de la intervención

La Asociación CORDES como contraparte local del proyecto, dispone de un Plan Estratégico 2021-2025 que se orienta en base a 5 grandes programas, de los cuales 3

están relacionados directamente con el proyecto objeto de evaluación (1.- Programa Agropecuario; 2.- Programa de Desarrollo Empresarial; 3.- Programa de Fortalecimiento Institucional). El Plan Estratégico identifica además 4 ejes transversales como son los Derechos Humanos, la Equidad de Género, el Medio Ambiente y Adaptación al cambio climático. En este sentido podemos decir que el proyecto, encaja de manera coherente con el Plan Estratégico de CORDES.

Es necesario también destacar el arraigo de CORDES en el territorio, en donde ha podido desarrollar otros proyectos a lo que la intervención objeto de esta evaluación, ha venido a complementar. A modo de ejemplo, se ha identificado la realización previa de proyectos de construcción de tanques de agua potable en los municipios. Estas infraestructuras y disponibilidad de agua potable, ha sido fundamental para que las mujeres participen en el proyecto, con lo que se establece un proceso de desarrollo coherente, en el que los diferentes proyectos ejecutados en la zona, se complementan.

La coherencia del diseño del proyecto en lo relativo a objetivos, resultados y actividades, se sustenta de dos elementos formales. En primer lugar, ya señalado, el conocimiento de CORDES del territorio y su arraigo social en el mismo, le permite generar un diagnóstico veraz de los problemas del territorio. En segundo lugar, la participación de la cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, en el diseño del proyecto favorece la coherencia de la línea lógica problemas, objetivos, resultados y actividades. Analizada la documentación (diagnóstico territorial) y realizadas las consultas las mujeres beneficiarias y otros entes involucrados, podemos concluir que el diseño del proyecto es coherente y adaptado a las necesidades sociales y territoriales de los municipios donde se ejecuta. Y también el diseño encaja con un proceso metodológico, coherente que parte de la elaboración participativa del árbol de problemas, del cual se obtuvo un árbol de objetivos, que es la base para la definición del objetivo, los resultados, actividades y los indicadores que se vacían en la matriz de planificación.

A nivel local el proyecto es complementario a los programas, planes estratégicos y políticas de los gobiernos locales de Aguilares, El Paísnal y San Pablo Tacachico, ya que cuentan con programas como: a) Desarrollo Humano b) Desarrollo económico; e) Desarrollo ambiental; f) Desarrollo de la mujer/género; g) Desarrollo económico, empresarial y productivo; h) Desarrollo ambiental, territorial y gestión de riesgo i) Desarrollo organizativo y participación ciudadana, entre otros que complementan el proyecto, ya que incluyen lo económico, productivo, social, cultural, género y ambiental que son las dimensiones abordadas con el proyecto.

2. Proceso de la intervención

El trabajo de campo confirma la complementariedad del proyecto evaluado con otras acciones desarrolladas localmente por entidades independientes de CORDES. En el municipio de San Pablo Tacachico existen otras organizaciones que velan por otros sectores, como Plan Internacional que brinda atención a la niñez, FUNDASAL (Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda mínima) que trabaja en la infraestructura para techos dignos y el Ministerio de Agricultura y Ganadería con su

programa MAG/PRODEMOR que da apoyo a algunas comunidades seleccionadas con procesos productivos. Claramente, el proyecto vino a complementar el trabajo que se está llevando a cabo en este municipio.

De igual forma en el municipio de Aguilares MAG/PRODEMOR brinda capacidades productivas en la generación de piscinas de Tilapias, este es un proyecto enfocado a beneficiar también a las mujeres. Ambos proyectos, benefician a mujeres con lo cual se les genera mayores oportunidades.

En el caso del municipio de El Paísnal, existen diferentes organizaciones trabajando en el territorio que se identifican con el trabajo comunitario. Es importante destacar que el tejido social como las ADESCOS y asociación de mujeres AMUDEP han sido fruto de las sinergias y coordinaciones de los diferentes actores que trabajan en el municipio. El Paísnal cuenta también con un plan estratégico participativo (que venció en 2019), y la estrategia de este proyecto que viene enfocada en ampliar la cobertura poblacional en grupos vulnerables, algo en lo que se ha coincidido con CORDES para fortalecer a mujeres. Sobre todo, es importante el compromiso de la forma tripartita que asume CORDES con la Alcaldía, los recursos públicos y la comunidad en la implementación del proyecto. También en El Paísnal es importante el trabajo de otra organización como La Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria de la zona Central (FECORACEN), que busca el fomento cooperativo y la asistencia técnica agropecuaria.

Por otra parte, es importante recalcar que el análisis documental y el trabajo de campo revelan que en el marco presupuestario previsto no se reportan inconsistencias ni desviaciones. Fundación Tau tiene la obligación de elaborar informes semestrales dirigidos a los financiadores, en este caso, Ayuntamiento de Bilbao y La Diputación Foral de Bizkaia, para justificar los gastos del proyecto. CORDES, además, lleva a cabo informes trimestralmente internos de modo que les permita hacer seguimiento de manera continua de los gastos asociados a la ejecución del proyecto, así como otros aspectos de interés para el socio local como el tipo de proveedores. En este sentido, el equipo evaluador no identificó desvíos presupuestarios en relación a los rubros presupuestarios.

F. APROPIACIÓN

1. Proceso de la intervención

En las encuestas a las beneficiadas directas del proyecto, asociadas a ACOMADEGUA, tanto beneficiarias de granjas, cuerpos directivos de la cooperativa y personal de la planta, se les preguntó respecto al grado de participación e identificación de instituciones u organizaciones con las que, coordinado en la gestión, ejecución y seguimiento del proyecto, a lo que ellas contestaron en una escala de alto, medio y bajo de la siguiente manera (ver tabla abajo):

Opinión sobre la participación de diferentes instituciones en el proyecto

INSTITUCIONES	Nivel de identificación	%
CORDES	Bajo	0.0%
	Medio	10.0%
	Alto	90.0%
Unidades de salud	Bajo	26.7%
	Medio	46.7%
	Alto	26.7%
Alcaldía de su municipio	Bajo	63.3%
	Medio	23.3%
	Alto	13.3%
ADESCO	Bajo	0.0%
	Medio	100.0%
	Alto	0.0%
Asociaciones de mujeres (ADCMA, ADEMGUAPE y AMUDEP)	Bajo	0.0%
	Medio	0.0%
	Alto	100.0%

Fuente: Elaboración propia

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

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

Organizaciones que participaron en la ejecución del proyecto.

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

Fuente: Elaboración propia

Al consultar a las alcaldías sobre el grado de compromiso que posee con las intervenciones del proyecto, las respuestas fueron diversas ya que, para el caso de la Alcaldía de San Pablo Tacachico, el cambio de gobierno y la falta de madurez política

han influido de manera negativa en su participación, haciendo que su participación en los proyectos de CORDES disminuyera. Por otro lado, la alcaldía de El Paisnal se ve mucho más comprometida con las intervenciones, ya que existió una comunicación y coordinación muy estrecha entre CORDES, lo que permitió que se diera un acompañamiento en las comunidades tanto en la construcción de los comités de mujeres como en el seguimiento de los mismos. Sin embargo, tanto la alcaldía de Aguilares y la de San Pablo de Tacachico, únicamente aportaron la firma de la carta de apoyo. Otro actor importante para la realización del proyecto fueron las Unidades de Salud, quienes coordinaron los permisos y registros requeridos para el funcionamiento de las granjas de cerdo y la autorización de los biodigestores.

Al consultar a las mujeres sobre el grado de compromiso que ellas tienen sobre las intervenciones del proyecto, éstas identificaron una dificultad a la hora de involucrar a más mujeres en el proyecto debido a que no daba retribuciones en el corto plazo debido a todo el proceso por el que debían pasar (capacitaciones, adaptación de los terrenos para su nuevo uso, instalación de los biodigestores, el cierre por la pandemia etc.). Sin embargo, las mujeres entrevistadas que finalmente fueron beneficiarias del proyecto, se encuentran a día de hoy muy comprometidas con el proyecto, ya que es su actual fuente de ingresos.

Adicionalmente es de desatacar el interés del 90 % de mujeres, de las comunidades de los municipios de intervención, que no fueron beneficiarias del proyecto, en querer participar ya sea con granjas de cerdos o como parte de la cooperativa ACOMADEGUA.

En cuanto a las asociadas actuales de ACOMADEGUA, esta ha crecido en número, teniendo un nivel importante de participación en asambleas generales de la cooperativa (90% en promedio), así mismo las aportaciones que dan las asociadas para ser parte de la cooperativa son superior al 70 % las asociadas que se mantienen al día.

Existen otras personas y entidades implicadas, con las cuales se han coordinado acciones de formación en género o eventos, por parte de ACOMADEGUA de manera directa o a través de las organizaciones de municipales de mujeres (ADCMA, ADEMGUAPE y AMUDEP), entre estas UCRES, IMU y la Colectiva Feministas.

2. Resultados de la intervención

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

En cuanto a la apropiación de los procesos por los distintos titulares se puede decir que la alcaldía de El Paisnal siente que este proyecto va totalmente encaminado hacia el compromiso de la alcaldía con las comunidades, sin embargo, no se infiere de sus

declaraciones que se esté elaborando ninguna estrategia de apropiación del proyecto por parte de la misma. Por otro lado, de la baja implicación de las alcaldías de Alguilares y San Pablo de Tacachico, se infiere que estos municipios no se han apropiado del proyecto. En cuanto a la apropiación por parte de los Ministerios de Agricultura y Ganadería y el Ministerio de Medio Ambiente, se constata que el interés por acompañar este proceso va dirigido, en cierta medida, a extraer lecciones aprendidas para su futura integración en planes de desarrollo impulsados desde el Estado.

G. IMPACTO

1. Proceso de la intervención

El informe final elaborado para Fundación Tau a fecha de abril 2021 revela la no existencia de ningún conflicto significativo. Durante la fase de trabajo de campo del presente informe, el 16% de las mujeres encuestadas afirmaron haber sufrido conflictos. En primer lugar, en relación a enfermedades sufridas por los cerdos solucionado con la compra de medicinas. En segundo lugar, en relación a que los biodigestores que en ocasiones se obstruían impidiendo la producción de gas, solucionado entre las propias mujeres beneficiarias. El tercero de ellos, en relación a las molestias causadas a algunos vecinos provocadas por la crianza de cerdo o el mal olor. Para darle solución se planteó la implementación de acciones de limpieza o trasladando la vivienda para no molestar a los vecinos. En cuarto lugar, actualmente sufren dificultades en la comercialización de la carne, ya que producen más carne que la que se demanda. A fecha de hoy han conseguido darle respuesta a dicho problema, vendiendo a intermediarios, lo que implica un menor margen de ganancia bruta.

En cuanto a las relaciones entre Fundación Tau y CORDES, no existe ningún conflicto entre ambas. De hecho, se destaca el grado de participación e implicación por parte de Fundación Tau en el diseño y proceso de ejecución del proyecto. Se destaca, por otro lado, el grado de implicación del personal de CORDES en el diseño y ejecución del proyecto.

Para la elaboración del presente informe, se ha hecho uso de los informes de seguimiento intermedios y del informe final presentados en abril de 2021, así como los resultados del propio trabajo de campo llevado a cabo por el mismo equipo evaluador. En este sentido, se puede afirmar que se ha dispuesto de información suficiente para valorar la consecución de los resultados.

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

Mención especial merece el impacto de la pandemia generada por el COVID-19, que paralizó las actividades no solo del proyecto si no que del país en general, teniendo incidencias negativas en cuanto a retrasos de actividades, suspensión temporal de otras especialmente las relacionadas con la operación de la planta de procesamiento de embutidos, la comercialización de los productos debido al cierre de las tiendas, la suspensión y consecuente retraso de las actividades de supervisión de la Unidad de Salud referentes al permiso de la planta.

2. Resultados de la intervención

En general el proyecto pretende contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural de tres municipios de El Salvador (El Paisnal, Aguilares y San Pablo Tacachico) potenciando capacidades organizativas, productivas y empresariales mediante el uso eficiente de los recursos disponibles. Más específicamente, trata de mejorar las capacidades colectivas de generación de ingresos de 65 mujeres (y, 50 hombres de su núcleo familias), a través del fortalecimiento de una empresa de producción y comercialización de carne y embutidos con enfoque de género y medioambiente; así como fortalecer su derecho a la participación, a través de su participación en procesos de capacitación y espacios de coordinación y concertación municipal para su incidencia en la toma de decisiones. Para la consecución de dichos resultados se programó la ejecución de una serie de actividades detallando, a continuación, el grado de consecución de las mismas de modo que nos permita constatar el cumplimiento del objetivo general propuesto.

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

Por otro lado, el análisis documental nos permite constatar que se han establecido 20 granjas de producción de cerdo con 20 mujeres y se ha brindado apoyo en manejo a 50 granjas de cerdos (20 construidas, 30 ya existentes), manejadas por igual número de mujeres, llevándose a cabo todas las acciones previstas para la consecución de dicha acción. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, las mujeres encuestadas y participantes en los grupos focales afirman haber reducido el consumo de leña en un 50% en relación al periodo anterior a la implantación del proyecto gracias a la implementación del biogás y una reutilización del agua que se utiliza para las porquerizas. Por otro lado, se evidencia puntuales fugas de gas que se producen que pueden afectar tanto a la salud como al medio ambiente. En este sentido, los datos aportados no fundamentan el carácter sostenible de las empresas.

En tercer lugar, el análisis documental permite constatar el establecimiento de un sistema de transformación y comercialización de carne y embutidos de cerdo,

llevándose a cabo todas las acciones previstas para la concesión de dicha actividad. Sin embargo, como ya se apuntó anteriormente, el cierre provocado por la pandemia COVID-19 afectó negativamente estas actividades.

Tras el análisis documental se puede constatar el desarrollo del programa de formación a 50 hombres y 70 mujeres (5 más de las previstas), en la temática apuntada (Resultado 1), llevándose a cabo todas aquellas acciones asociadas a la ejecución de la actividad. Además, existe una valoración muy positiva de dichas formaciones por parte de las mujeres asistentes, contando todos los talleres formativos de altos índices de asistencia. Sin embargo, tras analizar el contenido de dichas formaciones, se detecta un limitado contenido de dichos talleres formativos.

Se han creado 56 empleos directos, cumpliéndose la meta establecida. La distribución de los empleos generados, es así: 50 autoempleos por parte de las mujeres socias dueñas de las granjas de cerdos, 2 empleos vinculados a la planta, 2 vendedoras en tienda de comercialización y 2 gestoras de venta.

Por un lado, el empleo familiar generado en las granjas, es una actividad compartida entre las socias beneficiarias y sus compañeros de vida e hijas/os. Y la remuneración a ese empleo (que implica un promedio de 4 horas diarias), puede llegar a significar unos ingresos de 142 \$ al mes, (1.18 \$ por hora), lo cual contribuyen a la economía familiar de las socias, ello cuando manejan y comercializan 12 o más cerdos por año. Y aquellos casos de socias que manejan 8 cerdos, los ingresos serían de al menos 95 \$ al mes (0.79 \$ por hora); y por otro lado para las granjas que comercializan de 4 cerdos los ingresos serían de unos 47 \$ al mes (0.39 \$ por hora). Con la salvedad que se trata de ingresos que se perciben de una vez, en el momento de la venta del cerdo. También recordar que la capacidad instalada por el proyecto en cada granja familiar, es para 14 cerdos al año (2 ciclos productivos o camadas).

En cuanto al empleo vinculados a la planta, este implica jornadas de 6 horas, con un salario estimado de 7 \$ por día (1.17 \$ por hora). Ambos salarios por hora, en la planta y en las granjas familiares que comercializan 12 o más cerdos comercializados al año, es mayor que el establecido, en el salario mínimo en el sector agrícola que es 0.84 \$ por hora y similar a la industria que es 1.25 \$ por hora. En ambos casos (empleos en granjas la planta y autoempleos en granjas), se trata de empleos a tiempo parcial, es decir que no comprenden las jornadas laborales completas por día (8 horas).

En cuanto a la formulación de planificaciones anuales de la asociación cooperativa ACOMADEGUA, es una acción que desarrollan sistemáticamente cada año.

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

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

H. PARTICIPACIÓN

1. Diseño de la Intervención

En cuanto a la participación de los titulares de derechos en el diseño del proyecto, a partir de las entrevistas al personal de CORDES y consulta con las asociadas integrantes de los cuerpos directivos de ACOMADEGUA, se constata que la participación de las beneficiarias directas del proyecto se dio durante la fase de elaboración del diagnóstico a través de lluvia de ideas y en la elaboración del árbol de problemas; también en la generación de propuestas y objetivos que deberían incluirse en el diseño del proyecto. Esto se realizó a través de talleres, donde participaron representantes de Concejo de Administración de ACOMADEGUA.

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

En el caso de los titulares de responsabilidades, a partir de la entrevista con el coordinador de programas de CORDES de región 4 se constata la participación de todo el personal de la contraparte local tanto en la elaboración de la Línea de Base del proyecto como en el diseño del mismo. Por otro lado, se constata el acompañamiento de Fundación Tau, durante todo el proceso de diseño, formulación, ejecución y evaluación, manteniendo una comunicación directa y fluida lo que permitió concluir la ejecución del proyecto. Fundación Tau fue clave en la disponibilidad de fondos para la ejecución del proyecto planteado por CORDES, haciendo éstas aportes a la formulación vía electrónica. Durante la ejecución se mantuvo la comunicación de manera

permanente informándose mutuamente de los avances del proyecto, a través de los informes y respondiendo a las inquietudes de Fundación Tau respecto al mismo.

En cuanto a la transparencia presupuestaria con la contraparte local desde el inicio del proyecto, a partir de la entrevista con el coordinador de programas de CORDES se confirma que dicha organización es conocedora del presupuesto disponible para la ejecución del proyecto desde el inicio del mismo. De hecho, éste afirma que el presupuesto inicial partió de una propuesta de CORDES, que se traslada, discute y ajusta con Fundación Tau, depurándolo de manera conjunta. El seguimiento presupuestario de CORDES y Fundación Tau, se realiza a través de los informes de seguimiento y una auditoría interna.

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

2. Proceso de la intervención

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

A partir de las consultas con el personal de CORDES, las mujeres beneficiarias directas, y representantes de alcaldía municipales, no se presentó ningún indicio de exclusión de personas posibles beneficiarias del proyecto, por cuestiones de ideología. Para acceder a la participación en este proyecto, específicamente para ser beneficiarias con granja de cerdos, debían cumplir una serie de requisitos:

- 1) Ser mujer
- 2) El lugar donde se establezca la porqueriza no cause incomodidad a otras viviendas o familias
- 3) Contrapartida es comprar la cocina para la utilización de BIOGAS

- 4) Mano de obra no cualificada
- 5) Tiene que pertenecer a las comunidades donde se tiene trabajo
- 6) Abundante agua
- 7) El espacio suficiente y adecuado para la implementación de la granja y el BIODIGESTOR (Granja arriba del nivel de carga del BIODIGESTOR y el BIODIGESTOR abajo del nivel de colocación de cocina)
- 8) Dispuesta a ser socia de la cooperativa
- 9) Tener terreno propio y libre de gravámenes (que no esté empeñada con nadie)
- 10) Que no tenga ningún tipo de iniciativa fracasada

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

VII. CONCLUSIONES

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

PERTINENCIA

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

El objetivo del proyecto evaluado, responde al diagnóstico realizado, ya que se identificó a sujetos de derechos, es decir las mujeres, y los objetivos se plantearon en función de ellas. Se plantearon objetivos alcanzables y acciones adaptadas al contexto cultural, promoviendo un proceso de desarrollo local y territorial con externalidades múltiples más allá de la generación de ingresos como el empoderamiento de las mujeres beneficiarias, y el refuerzo de sus asociaciones, entre otros.

No identificamos sesgo en la selección de las beneficiarias del proyecto, quienes fueron seleccionadas siguiendo el proceso y los criterios definidos en el diseño del proyecto y con la participación de la asociación cooperativa de mujeres ACOMADEGUA. Por otro lado, los criterios de selección dejan fuera del proceso a las capas más vulnerables de la población, propietarias informales de la tierra (desplazadas, poblaciones originarias) por no ofrecer la seguridad jurídica que este tipo de proyectos requiere.

EFICIENCIA

Tanto el establecimiento de las granjas de cerdo, las capacitaciones, la formación de las asociadas a ACOMADEGUA, los permisos de la planta, la apertura de canales de venta y la generación de empleos, las mujeres consideran que se han utilizado adecuadamente los recursos para lograr los objetivos.

Hubo limitantes en el aprovisionamiento de insumos, en algunas ocasiones, ello ha representado un factor de atraso para el proyecto o para las mujeres en sus propias granjas. En el inicio, la construcción de las granjas que se vio retrasada por la falta de materiales y por la dificultad en encontrar proveedores de pie de cría de cerdos para las granjas, lo que retrasa la dinámica del proyecto ya que las mujeres se ven imposibilitadas para continuar nuevos ciclos crianza de cerdos, similares situaciones se ha dado en cuanto a la compra de alimentos para los cerdos, al respecto se han explorado varios proveedores, por problemas de precio o calidad, no obstante esos retrasos, se realizaron los ajustes oportunos para cumplir con los tiempos generales.

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

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

Se ha logrado la obtención de los permisos para el funcionamiento de la planta y la comercialización en tiendas y otros puntos; solo queda pendiente el permiso del Ministerio de Salud. Los esfuerzos de la cooperativa se ven enfocados en la producción y comercialización de los productos, sin embargo, hace falta realizar esfuerzos en función acceso a mercados más amplios.

En lo relativo al medio ambiente, destacar que el proyecto, lo incluyó como eje transversal, estando presente en todas las capacitaciones; en los sistemas familiares de producción porcina en los que se abordó el uso alternativo de productos naturales como inhibidores de malos olores, para el manejo de granjas de cerdos y la construcción de biodigestores; y en los sistemas de transformación de carne de cerdo, se hizo un estudio de impacto ambiental, que incluyó las acciones de prevención y mitigación, a favor del medio ambiente.

La presencia de la Pandemia Covid 19, paralizó el procesamiento y comercialización de carne y embutidos, ha retrasado la obtención del permiso de salud para el funcionamiento de la planta procesadora de embutidos, detuvo todo el funcionamiento organizativo de la Cooperativa ACOMADEGUA, retrasó la ejecución de las actividades del proyecto por 4 meses (marzo a junio).

EFICACIA

El proceso de ejecución del proyecto, ha sido eficaz, como consecuencia de la dinámica de una asistencia técnica completa y oportuna, que ha implicado un acompañamiento integral a las beneficiarias del proyecto, por parte del equipo técnico de CORDES. Ello constituye un factor fundamental en la consecución de los objetivos, como se demuestra a través de los indicadores analizados y del grado de satisfacción de las personas entrevistadas y encuestadas. Este rol tan central nos obliga a cuestionarnos la viabilidad del proyecto en ausencia de CORDES.

En lo relativo a los resultados cuantitativos, el grado medio de cumplimiento de los indicadores analizados es del 88%. Se ha beneficiado directamente a 115 personas a través de la presente iniciativa (100% de los previstos), se han mejorado las capacidades técnicas de 115 personas, se han construido 20 granjas de cerdos nuevas y se brindó acompañamiento a 50 granjas (las 20 construidas con el proyecto y 30 granjas que ya estaban construidas), que es el 100% de lo previsto; se han creado 56 empleos (100% de los previstos), se han mejorado los sistemas de transformación de carne de cerdo (78% de lo previsto), se ha establecido un sistema de comercialización comunitario de carne y embutidos de cerdo (61%), se han fortalecido las capacidades de participación y organización de la asociación cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, mediante el ejercicio de sus derechos (90%), se ha realizado una planificación, seguimiento y evaluación adecuada del proyecto (100%). Sin embargo, el alcance global que podemos cualificar de notable, no puede ser considerado completamente satisfactorio debido fundamentalmente a la escasa participación de dos

municipios en lo que se ha desarrollado el proyecto. Igualmente, la planta de procesamiento no está trabajando con toda su capacidad instalada pues solamente se procesan dos cerdos a la semana. Esto se debe principalmente a la dificultad para encontrar nuevos clientes, ya que no hay suficientes como para producir más derivados del cerdo. El modelo de negocio se ve estancado en el paso de la producción a la venta, por lo que los canales de distribución y puntos de venta actuales no son suficientes.

VIABILIDAD

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

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

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

COHERENCIA

El análisis de la coherencia revela un actor clave en lo relativo a este criterio: CORDES. La contraparte responsable de la ejecución del proyecto tiene más de 33 años de experiencia en cooperación internacional al desarrollo y un arraigo territorial y social muy fuerte en los tres municipios donde se ha ejecutado la intervención. A esto se suma la complementariedad de proyectos que tanto CORDES como otras entidades aportan al territorio, donde el proyecto evaluado complementa con otras acciones que se desarrollan.

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

La compatibilidad del proyecto con otras estrategias, programas o prioridades tanto a nivel nacional como local, entre ellos: Planes Estratégicos Municipales de El Paisnal, San Pablo Tacachico y Aguilares, Política Municipal Agropecuaria de El Paisnal, los

programas del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en los 3 municipios donde se ejecutó el proyecto, lo que viene a reforzar la coherencia de la iniciativa.

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

APROPIACIÓN

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

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

En cuanto a la participación de asociaciones de mujeres, se puede mencionar la coordinación y disponibilidad de apoyo que en todo momento tuvieron para que el proyecto se ejecutara de la mejor manera. Se destaca también la participación de las unidades de Salud, acompañando en la implementación de los biodigestores.

En relación al grado de compromiso de las mujeres con el proyecto, en el proceso de intervención, manifiestan que a pesar que sus granjas, no generaran las retribuciones en el corto plazo, lo que puede implicar desmotivación, no obstante, ello los resultados son mejores y mayores, si se ve a mediano plazo, ya que algunas mujeres reinvierten en su granja e incrementaron el número de cerdos, con lo que se incrementan los beneficios. Por lo que, de manera general, las mujeres consultadas beneficiarias del proyecto, se encuentran al día de hoy muy comprometidas con el proyecto, ya que es su actual fuente de ingresos. En cuanto a las asociadas actuales de ACOMADEGUA, este ha crecido en número, teniendo un nivel importante de participación en asambleas generales de la cooperativa (90% en promedio), así mismo las aportaciones que dan las asociadas para ser parte de la cooperativa es superior al 70 % las asociadas que se mantienen al día.

En cuanto a la apropiación de los procesos por parte de las distintas instituciones locales del proyecto, se observa una mayor apropiación por parte de la alcaldía de El Paisnal, no existe apropiación por parte de las otras dos alcaldías como consecuencia de su baja participación en el proceso.

IMPACTO

A lo largo de la fase de ejecución del proyecto las mujeres han sufrido algunos conflictos o dificultades que han podido alterar el avance del mismo. Estas mujeres han sido

capaces de sobrellevar dichas complicaciones de manera general a través de su propio esfuerzo o del acompañamiento de los titulares de responsabilidades u obligaciones. Sin embargo, actualmente no cuentan con los medios o capacidades para dar solución a la dificultad presente en la comercialización de sus productos, cuya oferta se encuentra por encima de la demanda, pudiendo verse comprometida la sostenibilidad del proyecto.

Para la elaboración del presente informe el equipo evaluador ha contado con la información suficiente que permita garantizar su utilidad. Las fuentes consultadas nos permiten constatar que el avance del proyecto con la exclusiva intervención del estado de hubiera llevado a cabo de forma más lenta.

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

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

La Pandemia Covid-19, paralizó el procesamiento y comercialización de carne y embutidos, ha retrasado la obtención del permiso de salud para el funcionamiento de la planta procesadora de embutidos, detuvo todo el funcionamiento organizativo de la Cooperativa ACOMADEGUA, retrasó la ejecución de las actividades del proyecto por 4 meses (marzo a junio).

PARTICIPACIÓN

El éxito del proyecto, descansa primero en la participación y compromiso de las mujeres beneficiarias, y en segundo lugar en el acompañamiento del equipo humano de CORDES. En cuanto al seguimiento técnico, por parte de las personas técnicas de CORDES, destacar que el 95 % de las beneficiarias de granjas, manifestó que la persona técnica del proyecto realizó, en algunos meses incluso más de una visita al mes, en muchos casos atendiendo el llamado de las mujeres, para solventar dudas o situaciones de enfermedad de los cerdos, en este último caso, incluso para dar seguimiento a la evolución de los cerdos. El acompañamiento técnico proporcionado por el equipo del proyecto a las beneficiarias de granja, fue catalogado de excelente por el 100% de las mujeres encuestadas, en aspectos como puntualidad, oportunidad, asertividad en la asistencia, calidad y confianza. Ello en muchos casos en horas y días no laborales para el personal de CORDES.

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

CORDES valora muy positivamente la información proporcionada por Fundación Tau, disponiendo la primera de todos los detalles presupuestarios y documentales tanto del proyecto como de la propia organización promotora. Se destaca, además, la toma de decisiones llevada a cabo conjuntamente entre ambas partes a lo largo de todo el proyecto.

La asociación cooperativa de mujeres ACOMADEGUA, tuvo una destacada participación desde la fase de diseño, ejecución y seguimiento del presente proyecto.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

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

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

Flexibilidad en el proceso: En cuanto al proceso han sucedido algunas situaciones que han hecho que el desarrollo de lo planificado cambie (pandemia COVID 19). Por otro lado, hay factores externos a tomar en cuenta y ello hace que algunas asociadas a ACOMADEGUA, han dejado de asistir a las reuniones por diversas causas, entre estas la necesidad de migrar hacia Estados Unidos. También se debe señalar que algunas acciones al iniciar el proyecto representaron dificultades en el cumplimiento de los cronogramas establecidos. Por otro lado, para la construcción de las granjas se dificultó la obtención de material para construir los biodigestores. Esto conlleva a un retraso en la finalización, aunado a lo anterior las beneficiarias manifiestan un contratiempo que tiene que ver con la posibilidad de obtener pie de cría e iniciar con nuevas camadas para generar una producción escalonada.

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

Intervención de otros actores. La intervención de las Unidades de Salud, fue clave para la obtención de permisos e inspección del cumplimiento de la normativa y mejorar las condiciones de salud tanto a las familias como a las granjas. El sector privado también beneficia y da pie a fortalecer otros proyectos que en la práctica funcionan como complementarios a este, como los de ganado vacuno, granjas de pollo, entre otros. Se han alcanzado grandes resultados en el trabajo solidario, colectivo, estratégico y estrecho entre el gobierno municipal.

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

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

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

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

Al realizar una evaluación de esta naturaleza es de gran utilidad involucrar una diversidad de actores e informantes claves, pero para ello se debe adecuar el lenguaje, y naturaleza de los instrumentos que se pretenden desarrollar, de acuerdo a la

naturaleza y comprensión de los grupos de interés. La entrega de material visual, y el desarrollo de dinámicas previas, facilita la participación en eventos colectivos.

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

Factor político partidario: La participación y seguimiento por parte de los gobiernos locales puede verse afectada por los cambios de gobierno e ideologías políticas, por lo que deberá tomarse en cuenta este elemento en el diseño del proyecto y en su ejecución, tomando en cuenta los períodos cortos de los gobiernos municipales. Al consultar a las Alcaldías sobre el grado de compromiso que posee con las intervenciones del proyecto, las respuestas fueron diversas.

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

Sin lugar a dudas las condiciones generadas por la incursión de la pandemia causada por el COVID-19, repercutieron de manera negativa en la consecución de algunos resultados de la intervención, sin embargo, es de resaltar el nivel de compromiso con que tanto CORDES, como la población beneficiaria afrontó dicha situación poniendo de manifiesto la capacidad y voluntad para superar dificultades de cualquier naturaleza cuando se persiguen objetivos comunes.

IX. RECOMENDACIONES

En lo relativo al “Diseño de la Intervención”

R1.- En similares o futuras intervenciones, la identificación de objetivos deberá de realizarse desde la conexión de elementos económicos, socioculturales, políticos, institucionales y ambientales, integrados. Por lo tanto, conviene centrar el esquema de actuación desde el enfoque sistémico, reconociendo la complejidad de los diferentes elementos conectados entre sí de cara a las dinámicas territoriales. Lo anterior, deberá estar asociado a un robusto mapeo de actores (analizando sus prioridades y relaciones entre sí).

R2.- Entendiendo la complejidad del desarrollo territorial rural, es necesario la priorización de objetivos comunes en torno intereses y prioridades compartidos. Es por ello que se debe pensar en articular y fomentar el diálogo y la participación, poniendo las prioridades de cada institución o grupo de interés al servicio del territorio. Es importante recordar la polarización política que vive el país, pues muchas veces se truncan los procesos comenzados anteriormente o sencillamente no se les da continuidad. Esto puede poner en riesgo los acuerdos y procesos desarrollados previamente y trasladar un sentido de indiferencia, desgaste o frustración en los esfuerzos venideros. Se recomienda hacer esfuerzos por involucrar desde la fase de diseño del proyecto a la totalidad de actores presentes en el territorio, de modo que, desde un principio se contemplen sus motivaciones e intenten ser integradas en el proyecto, siempre y cuando éstas no alteren el objetivo final del mismo y sirva a su vez como herramienta sensibilizadora. Este factor puede resultar determinante en la implicación y futura apropiación por parte de dichos actores, así como influir de manera positiva en la consecución de los objetivos del proyecto y de la comunidad en general. Además, es necesario tener en cuenta la importancia de entablar relaciones de confianza entre los actores en la ejecución de un proyecto, se considera importante la integración de los titulares de obligaciones en la fase de diseño del proyecto de modo que, se generen las condiciones de confianza necesarias para incluir las mujeres beneficiarias del proyecto en espacios de coordinación y concertación municipales.

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

R4.- En la dimensión tecnológica del proyecto, se recomienda proponer alternativas que fortalezcan al máximo resiliencia de los actores participantes en el proyecto. Para futuras intervenciones cuya estrategia de generación de ingresos está basada en la producción y venta de productos agropecuarios, recomendamos trabajar con razas adaptadas a las condiciones del territorio donde se ubiquen. De esta manera, conseguiremos aumentar

las probabilidades de éxito en términos productivos y diferenciaremos nuestros productos de otros procedentes de sistemas de producción más tecnificados y con menor coste de producción. Así como desarrollar la cadena de producción de cerdos generando las posibilidades de producir su propio pie de cría y concentrado para la alimentación de los cerdos.

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

En lo relativo al “Proceso de la Intervención”

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

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

R8.- La generación de ingresos a través de emprendimientos agropecuarios exige, más allá del acompañamiento técnico, la generación de un ecosistema emprendedor sobre

el cual pueda reposar la empresa de nueva creación. Cada proyecto realizado sobre el territorio debería contribuir directa o indirectamente a generar o reforzar este ecosistema. Una red que facilite la generación de negocio, el intercambio de conocimiento, la colaboración y negociación conjunta con productores, proveedores y consumidores entre otros.

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

En lo relativo a los “Resultados de la Intervención”

R10.- Para dar solución a los problemas de comercialización de los productos, se recomienda llevar a cabo las acciones oportunas para superarlos. Se podría tratar de llevar a cabo estudios de viabilidad de mercado, diversificar la producción hacia otros productos cuyos métodos de producción sean conocidos por ellas de modo que puedan ampliar su mercado o llevar a cabo un proceso de identificación de potenciales compradores de productos cárnicos. Es importante tomar en cuenta las preferencias del consumidor, en relación a qué quiere comprar y cómo lo desea comprar, la estructura de costos, relaciones claves, alianzas estratégicas,

R11.- La sostenibilidad de un proyecto no la otorga la puesta en marcha de medidas puntuales sino la transversalización de dicho concepto a la globalidad del proceso. En este sentido, se propone integrar el concepto de manera transversal de modo que toque todas las vertientes de trabajo del proyecto. En primer lugar, para ello es necesario disponer de los conocimientos adecuados acerca del concepto que nos permita disponer y poner en marcha las herramientas necesarias para garantizar la transversalización de la sostenibilidad al conjunto del proyecto. Eso pasa por desarrollar un amplio programa formativo en materia de sostenibilidad desde todas sus vertientes de modo que se incida y participe en toda la cadena del emprendimiento procurando la verticalidad, de cara a futuras intervenciones y con la participación de las mujeres se identifiquen posibles líneas de mejora del proyecto desde dicho enfoque y que se programe y dispongan de los recursos necesarios para su ejecución.

Enfoque Basado en Derechos Humanos

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

Enfoque de Medio Ambiente

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

En el Marco de post pandemia COVID-19

Alcanzar una operación física es importante para todas las actividades comerciales, sobretodo la restaurantera y de alimentos en general, pero tener una conjunción entre la operación física y remota es más importante para cumplir con todos los objetivos establecidos y sobre todo la supervivencia. El uso correcto de la tecnología es uno de los grandes aprendizajes que está dejando la nueva era COVID-19.

Sostener un emprendimiento como la cría de cerdos para carne es un tema delicado y complejo, hay un conocimiento adquirido que debemos tomar en cuenta para el futuro próximo. Una de las grandes lecciones es la empatía mutua, desde temas de salud física, mental o situación familiar; el objetivo principal será fortalecer la actividad particular familiar (crianza de cerdos) así como fortalecer la institucionalidad de marca (la planta procesadora), fortalecer cada vez más el sentido de pertenencia con el proyecto en su conjunto (crianza de cerdos, procesamiento de la carne en la planta y venta en las tiendas de comercialización) y por supuesto el apoyo incondicional de los actores claves.

CORDES deberá de fortalecer la comunicación ya que es una herramienta de suma importancia en este contexto, debe de ser en horizontal y vertical, transmitiendo confianza al equipo y a las personas beneficiarias, CORDES como eslabón central está llamado a generar los canales adecuados y sobre todo darlos a conocer para construir nexos de coordinación. Tener bien informado al resto de actores evita incertidumbre y especulaciones; es muy importante brindarles certeza sobre la labor que desempeñan y saber cuál es el escenario en que se encuentra el proyecto. La adaptabilidad que se muestre definirá el futuro del emprendimiento, para para ello el uso de la tecnología de las comunicaciones es primordial, saber acomodarse y sacar provecho de las circunstancias que se presenten. La flexibilidad entra al juego en la forma que apliques todas las nuevas herramientas disponibles y se asimilen correctamente.

Como emprendedores se debe de trabajar de la mano, apoyarse en todo lo que se pueda y establecer estándares de colaboración entre beneficiarias para lograr avanzar en lo económico lo más pronto posible. El apoyo mutuo tiene que ser coordinado, buscando fortalecer y cuidar la subsistencia de cada iniciativa sin transgredir la operación e integridad del vecino.

Por eso es necesario precisar un plan de acción y comenzar a tomar decisiones para enfrentar este escenario, sobre todo con una visión pesimista. Aunque parezca que la dinámica económica se detiene por las restricciones y el distanciamiento social, la

realidad es que las actividades económicas están transitando al contexto digital. Es momento que los emprendimientos, comiencen insertarse y sacarle provecho al mercado digital y para poder así continuar brindando sus productos y evitar caer en un bache económico del cual no puedan salir. El reto real es poder pensar en cómo se puede ofrecer los productos (cerdos en pie, en canal, y carne procesada) de manera digital. Para ello se plantean dos modalidades que pueden ser de utilidad en esta nueva situación.

Ventas en línea: Para vender en línea no necesitas un sistema propio, ni siquiera una página web. Las principales redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram brindan soluciones para venta en línea, de la misma manera puedes aprovechar plataformas como Marketplace vender tus productos. El objetivo debe de ser el poder ofrecer tus productos en línea, lo que te debe de brindar una mayor audiencia. Puedes intentar en todas las plataformas.

Entrega a domicilio: Ahora que la gente no sale más por temor, es necesario poder asegurar que los productos lleguen a los clientes. No es necesario que vendas en línea, para poder hacer entregas en domicilio. Esta modalidad permitiría la generación del servicio de envíos en el área de influencia del proyecto, puesto que este servicio está pensado para operaciones pequeñas que no requieren de mucha inversión.

X. ANEXOS

ANEXO 1. LISTADOS DE PARTICIPANTES EN CONSULTAS

LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADA

No.	Nombre	Organización – Cargo
1	María Victoria López de Díaz	Secretaría de Junta de Vigilancia ACOMADEGUA
2	Yanet Patricia Avilés El Tronador	Presidenta de Concejo de Administración ACOMADEGUA
3	Sandra Norelby Sánchez Membreño	Secretaría de Concejo de Administración ACOMADEGUA
4	Ana Lucia Gómez Monge	Tesorera Concejo de Administración ACOMADEGUA
5	Felicita Orellana Fuentes Hernández	Asociación Municipal de Mujeres Patricia Puertas – AMUDEP
6	Rosa Maura Rosales Mata	Asociación Municipal de Mujeres Luchando por los Derechos de las Mujeres del Municipio de Aguilares ADCMA
7	Delmy Guardado	Concejala de la Alcaldía de Aguilares
8	Alexander Torres	Concejal de la Alcaldía de El Paisnal
9	Alexander Aguilar	Gerente de CORDES Región IV
10	José Rodolfo Pérez	Coordinador de programas CORDES Región IV
11	Natalia Artiaga	Técnica de CORDES Región IV
12	José Francisco Alvarado Acevedo	Técnico de CORDES Región IV
13	María Bartola Sosa	Técnica de Proyecto CORDES Región IV
14	Mauricio Antonio López Romero	Técnico de CORDES Región IV
15	Blanca Lucila Castillo	Contadora del Proyecto. CORDES Región IV

LISTADO DE PERSONAS ENCUESTADAS BENEFICIARIAS DE GRANJA

No.	Nombre
1	Francisca Arely García
2	María Berta Arias
3	María Marlene López Murcia
4	Santana Cardoza
5	Casimira Valle de Martínez
6	Ercilia Moran
7	Juana María Ángeles
8	María Estebana Pérez
9	María Vilma del Carmen Trujillo
10	Telmo Chávez

11	Agustina Sánchez
12	Elvia Canjura
13	Fatima Elizabeth Hernández
14	Gilma Victoria Cerritos
15	Lorena Rivera Espinoza
16	María de los Ángeles Osorio
17	María Ester Navarrete
18	María Santos Rosa
19	María Victoria López
20	Sandra Patricia Cortez

LISTADO DE GRUPO FOCAL DE DIRECTIVOS Y PERSONAL ACOMADEGUA

No.	Nombre	Comunidad
1	Thelma Elizabeth Chávez García	Dimas Rodríguez
2	Ana Lucia Gómez Monge	La Joya
3	Sandra Noelby Sánchez	Huisisilapa
4	Norma Emilia M.	Huisisilapa
5	Vilma Maricela Hernández Chacón	El Verdio
6	María Berta Arias Meléndez	El Tronador
7	María Victoria López de Díaz	Dimas Rodríguez
8	Rosa Maura Rosales Mata	Aguilares
9	María Roxana Chacón de Alas	San Antonio Grande
10	Yanet Patricia Avilés	El Tronador

LISTADO DE GRUPO FOCAL ASOCIADAS DE ACOMADEGUA

No.	Nombre	Comunidad
1	María Santana Cardoza	San Jorge
2	Sandra Patricia Cortez	Valle Mesas
3	María Esperanza Argueta	El Verdio
4	María de Los Ángeles Orosio	Rutilio Grande
5	Sonia Carolina Ruiz Castro	El Verdio
6	Higinia Marroquín de Avilés	El Tronador
7	Rosa Elvia Canjura de Ardón	María Auxiliadora
8	Ester Moran	Las Arenas
9	María Agustina Sánchez de Paz	San Jorge
10	Norma Marleny Salguero	El Verdio
11	María del Rosario Murcia	El Verdio
12	Gilma Victoria Cerritos	El Tronador
13	Reina Elizabeth Urrutia	El Tronador