



INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

**PROYECTO G-16-203 – Fomento del desarrollo agroecológico en
cuatro municipios rurales en Morazán y San Vicente**

Ejecutado por Fundación Segundo Montes – FSM

Equipo evaluador: Jenny Luz Mayta y Pedro L. Hernández

El Salvador. Junio de 2018



ÍNDICE

I. ANTECEDENTES	4
II. INTRODUCCIÓN	5
III. METODOLOGÍA	7
3.1. Enfoque Metodológico	7
3.2. Herramientas de Evaluación	7
3.3. Gestión del análisis y síntesis de la información	8
3.4. Limitaciones	8
3.5. Fases de la evaluación	8
IV. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	9
4.1. Pertinencia y Relevancia	9
4.2. Resultados e Impacto	12
4.3. Sostenibilidad	16
4.4. Efectividad	18
4.5. Eficiencia	22
4.6. Participación	23
V. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	25
5.1. Conclusiones	25
5.2. Lecciones Aprendidas	26
5.3. Recomendaciones	26
I. ANEXOS	28
Anexo 1. Marco lógico del proyecto.	28
Anexo 2. Instrumentos empleados en el trabajo de campo de la evaluación.	30
Anexo 3. Relación de documentación consultada en la evaluación.	34
Anexo 4. Relación de participantes en la evaluación.	35
Anexo 5. Sugerencias/demandas de los/as beneficiarios/as consultadas, tanto para este como para futuros proyectos	36
Anexo 6. Registro fotográfico.	37

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ACOPROAM: Asociación de Productores(as) Agroecológicos de Morazán.

ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunal.

AREJURES: Asociación Integral de Redes Juveniles Rurales de El Salvador.

DDHH: Derechos Humanos.

ECOSOL: Economía Social y Solidaria.

FDV: Fuentes de Verificación.

FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.

FSM: Fundación Segundo Montes.

MES: Asociación Micro Regional Económica y Social.

MML: Matriz de Marco Lógico.

OE: Objetivo Específico.

OG: Objetivo General.

ONG: Organización no Gubernamental.

PEC: Productores Extensionistas Comunitarios.

PME: Planificación, Monitoreo y Evaluación.

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

POA: Plan Operativo Anual.

PQD: Plan Quinquenal de Gobierno.

SAF: Sistemas Agroforestales.

SAN: Seguridad Alimentaria y Nutricional.

SbA: Soberanía Alimentaria.

TLC - CAFTA: Tratado de Libre Comercio.

I. ANTECEDENTES

HORIZONT3000 es una organización austriaca que nació en el año 2001 tras la fusión del Servicio de Desarrollo de Austria (ÖED), el Instituto de Cooperación Internacional (IIZ) y la Oficina de Cofinanciamiento para la Cooperación al Desarrollo (KFS). Actualmente, HORIZONT3000 se ha convertido en una de las organizaciones más grandes en la cooperación no gubernamental de desarrollo en su país de origen, cuyo trabajo beneficia a personas desfavorecidas en el Sur Global potenciando su desarrollo sostenible y humano. Durante este tiempo, la organización se ha especializado en la implementación de programas y proyectos, así como en el despliegue de especialistas de EZA, articulando su trabajo en base a tres ejes: la financiación de proyectos, las asignaciones de personal y la gestión del conocimiento

HORIZONT3000 lleva varios años de trabajo en El Salvador, permaneciendo de forma continuada en el tiempo lo que le ha valido contar, en la actualidad, con proyectos de desarrollo a lo largo de todo el país. El apoyo que la organización ofrece a sus socios se centra en dos sectores: por un lado, el Desarrollo rural y la gestión de recursos naturales donde ocupan un espacio principal la seguridad alimentaria y la producción agrícola y, por otro lado, los Derechos humanos-Sociedad Civil desde donde se promueve la defensa de los derechos de las mujeres y jóvenes, su participación en la sociedad, así como el apoyo y la protección de las personas defensoras de los derechos humanos en el país.

La realidad de El Salvador ha venido y viene marcada por un elevado índice de pobreza de una gran parte de la población, que se concentra en las zonas rurales, por una alta inseguridad alimentaria, así como por el debilitamiento de los recursos naturales causado entre otros por el uso de fertilizantes químicos, la genética de las semillas trans, así como por la influencia del cambio climático. Esta situación ha determinado el trabajo de HORIZONT3000 en El Salvador, centrándolo en favorecer condiciones de vida más justas y dignas, así como la promoción de la autodeterminación de la población, independientemente de su etnia o género. Para el desarrollo de este trabajo, HORIZONT3000 ha escogido socios que llevan a cabo proyectos que tienen como destinatarios a familias rurales e indígenas, mujeres, jóvenes, así como a persona defensoras de los derechos humanos. El apoyo de HORIZONT3000 a estos socios se ha materializado a través de la financiación de proyectos, pero también a través de programas de gestión de la fuerza de trabajo, así como a favorecer el aumento de la aumentar la eficiencia e impacto de sus proyectos.

Entre los socios estratégicos en El Salvador de HORIZONT3000 está la Fundación Segundo Montes (FSM), que es una Organización no Gubernamental especializada en la planeación, promoción y ejecución de proyectos de desarrollo rural de la población pobre del Norte de Morazán.

La FSM trabaja para “crear compromiso, formar opinión, movilizar recursos y ganar apoyo para los programas que promueven el desarrollo a largo plazo enfocados a mejorar las condiciones de vida de la gente pobre y sus condiciones de vulnerabilidad”. Las actividades están basadas en el conocimiento de que el desarrollo se impulsa desde dentro fomentando que los miembros de las comunidades sean los protagonistas de las iniciativas y se fortalecen las organizaciones de las Juntas Directivas, mujeres, jóvenes y sectores productivos (agricultores, microempresarios y artesanos). La Fundación se constituye en facilitadora de procesos a través de la gestión y ejecución de acciones económicas, sociales y ambientales mediante la enseñanza aprendizaje, asesoría técnica, gestión empresarial, formación en género y la organización comunitaria.

Como Fundación aspira a encontrar soluciones sostenibles a largo plazo en los ejes estratégicos: desarrollo agropecuario, Desarrollo Agropecuario, Emprendedurismo Solidario y competitivo, Medio Ambiente y Cambio Climático, Participación Ciudadana y Equidad de Género y Gestión y Sostenibilidad Institucional, por ello se trabaja desde una perspectiva de derechos y no de beneficencia con nuestros socios /as comunitarios /as para contrarrestar los índices de pobreza, con el fin de contribuir a la seguridad alimentaria, mejorando los niveles de producción y participación de los socios/as comunitarios/as en sus comunidades y municipalidades tomando decisiones de manera activa y equitativas para dinamizar la economía y generar empleo especialmente para la mujeres y jóvenes.

II. INTRODUCCIÓN

El Salvador, como el resto de Centroamérica, durante las últimas décadas se ha caracterizado por la implantación de un modelo de desarrollo territorial excluyente, desintegrado, insostenible y, por tanto, inadecuado; cuyo ingrediente principal es la importación de la mal llamada Revolución Verde. Este modelo no ha favorecido a las inmensas mayorías, generando desempleo, limitando el acceso a la tierra y ubicando a los/as productores/as en las peores tierras del país (las laderas). Por si fuera poco, posteriormente se sumaron otras malas decisiones políticas, principalmente la adopción del neoliberalismo y el TLC.

Este modelo ha provocado un deterioro de la cultura alimentaria, reduciendo significativamente el consumo de productos nativos y orgánicos, y volviendo una moda la ingesta de “comida chatarra”. Por otra parte, la depredación ambiental vuelve insostenible el “desarrollo” adoptado e incrementa las vulnerabilidades ante los efectos del cambio climático. Se han producido tensiones sociales que explotan con violencia, como son el conflicto armado de los 80 y el fenómeno de maras-pandillas. La situación antes descrita afecta de modo especial a las mujeres y los/as jóvenes.

Las juventudes son el primer blanco de la violencia. Para 2016, la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a nivel nacional fue de 81.05; en el departamento de Morazán 60.58, en el departamento de San Vicente de 102.66 y específicamente en Tecoluca se duplicó la media nacional con 53 asesinatos, equivalente a una tasa de 198.73.¹

Ante esta situación, existe la necesidad de fomentar la conversión del modelo de agricultura tradicional al modelo de agricultura orgánica. Un nuevo modelo que pasa por impulsar prácticas de Agroecología y Soberanía Alimentaria que contribuya a superar todas las limitaciones que presenta el actual modelo agro de El Salvador. Hacer de la agricultura una actividad económica y ambientalmente viable es imprescindible para el progreso económico y social de El Salvador.

En este marco, Horizont3000 y la Fundación Segundo Montes implementaron el proyecto “G-16-203 – Fomento del desarrollo agroecológico en cuatro municipios rurales en Morazán y San Vicente” con el objetivo de “Mejorar las condiciones de vida de familias rurales de 3 Municipios de Morazán y 1 de San Vicente fomentando la seguridad alimentaria, la producción agroecológica, la protección y conservación de los recursos naturales y el fortalecimiento de las capacidades locales con equidad de género”. Un proyecto financiado por DKA-Austria, KFB y BSIN-I, miembros de HORIZONT3000, quienes aportaron el 30% de los fondos, y por la Cooperación Austriaca para el Desarrollo (CAD), responsables del restante 70%, e implementado por la Fundación Segundo Montes (FSM). El proyecto se está llevando a cabo en los municipios de Meanguera, Jocoaitique, Arambala (Dpto. de Morazán) y está previsto que se desarrolle a lo largo de 36 meses comprendidos desde el 1 de enero de 2016 y el 31 de diciembre de 2018.

El proyecto beneficiará, de forma directa, a 150 familias que comprenden un total de 750 personas, de las cuales el 30% son mujeres cabezas de familia. Además, 30 Productores/as Extensionistas Comunitarios (PEC) y 40 promotoras. A estas personas beneficiarias directas, hay que sumar las indirectas que ascienden a 11.140 personas de los municipios involucrados.

En el marco del sistema de monitoreo y evaluación estándar de los proyectos de HORIZONT3000 en el PMC-ADA/2016-18, se desarrolla esta evaluación combinada externa para el proyecto “G-16-203 – Fomento del desarrollo agroecológico en cuatro municipios rurales en Morazán y San Vicente”.

El propósito de esta evaluación es confirmar la relevancia de los proyectos, valorar el grado de impacto y determinar si los niveles de sostenibilidad alcanzados (apoyo político, tecnología apropiada, premisas medioambientales, aspectos socioculturales, equidad de género, capacidad y gestión institucional, medios financieros, etc.) van a permitir mantener sus efectos a corto y mediano plazo.

Un segundo propósito resultante del anterior es la adquisición de experiencia por parte de HORIZONT3000 en base a las lecciones aprendidas y las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, para preparar el lanzamiento de nuevas intervenciones o la reforma de intervenciones existentes. En la misma forma, para las Organizaciones Socias y entidades colaboradoras en El Salvador es importante contar con un feedback sobre los resultados de su acción, para corregir las diferencias o validar los cambios en las reacciones de los grupos beneficiarios, así como en las interacciones entre los socios.

¹ Policía Nacional Civil de El Salvador / FUNDEMOSPAZ. Disponible en: <http://fundemospaz.org.sv>

El informe de evaluación se estructura en 7 capítulos. El primero abarca los Antecedentes, exponiendo las circunstancias que motivan la evaluación, seguido de la Instrucción.

El tercer capítulo es de Metodología, exponiendo un breve resumen los enfoques, técnicas y población participante en el proceso.

El capítulo IV Resultados es el más extenso. Se desagrega en seis apartados, uno por cada criterio de evaluación: Pertinencia y Relevancia, Resultados e impacto, Sostenibilidad, Efectividad, Eficiencia y Participación. Por cada criterio se van dando respuesta a las preguntas generadoras definidas en los Términos de Referencia.

Un capítulo V se dedica a las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones, sintetizando los aprendizajes del proceso evaluativo.

Concluye el informe con el capítulo de anexos, en donde se presenta la MML del proyecto, los instrumentos empleados en el trabajo de campo, la relación de la documentación consultada, participantes en entrevistas y grupos focales, sugerencias o demandas desde los/as beneficiarios/as y registro fotográfico.

III. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque Metodológico

La evaluación se realizó bajo un modelo de evaluación sistémico, que describe la forma en que el diseño y la implementación de la intervención se traducen en resultados, por medio de una cadena de relaciones causales. Explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Se hizo un análisis de contribución que permitió establecer las relaciones causa-efecto, con una perspectiva sistémica. Este proceso de indagación analizó en qué medida el proyecto, y no otros factores, ha contribuido a alcanzar los resultados, es decir si el proyecto ha producido un valor añadido. Así, se revisó y validó el marco teórico que establece relaciones causales entre Necesidades – Recursos – Actividades – Productos - Resultados, a lo largo de las diferentes dimensiones del proyecto (diseño, estructura, procesos, gestión y resultados). En el siguiente gráfico ampliamos esta información:



3.2. Herramientas de Evaluación

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes herramientas:

- Recuperación de datos existentes:** Fueron revisados todos los documentos enumerados en los TdR (diagnóstico, formulación, informes de seguimiento, actas de entrega de equipos sanitarios...). El estudio de estas fuentes existentes fue útil para establecer el marco teórico del proyecto, y como material empírico, que nos permitió contrastar los planteamientos de partida con los datos primarios recabados durante el trabajo de campo. El análisis de los datos existentes fue complementado con la recogida de nuevos datos, que se hizo principalmente en la fase II de la evaluación. Se procuró aprovechar al máximo los datos del proyecto y subsanar las carencias con nuevos datos, para lo cual se utilizó las siguientes técnicas de recogida de información.
- Entrevistas semi estructuradas:** Se buscó conocer la percepción y valoración de los grupos meta e informantes clave sobre las acciones desarrolladas. Durante el trabajo de campo se entrevistó a al equipo técnico y directivo del proyecto y de la FSM, la Oficial de Programas de HORIZONT3000, dos representantes de instituciones (Titulares de Obligaciones), y cuatro productoras/as a quienes se les visitó su parcela.
- Grupo/s focal/es:** Se buscó generar producción de significados y mayor cantidad y variedad de respuestas para enriquecer la indagación e interpretación sobre las dimensiones evaluadas. Se desarrollaron 5 grupos focales, con diversos colectivos: Participantes en las Escuelas de Agricultura Orgánica, Extensionistas Comunitarios/as, Red de mujeres y grupos de ahorro comunitarios, ACOPROAM y Colectivo Mixto de la Colonia San Francisco. En grupos focales y entrevistas participaron directamente 56 personas (45% mujeres).
- Observación directa:** El uso de esta herramienta fue clave para recoger evidencias sobre la inversión en parcelas, obras de conservación de suelos, sistemas de riego, galeras y, sobre todo, su aplicación en la producción orgánica. Además, las visitas fueron aprovechadas para entrevistas con los beneficiarios de las inversiones.

3.3. Gestión del análisis y síntesis de la información

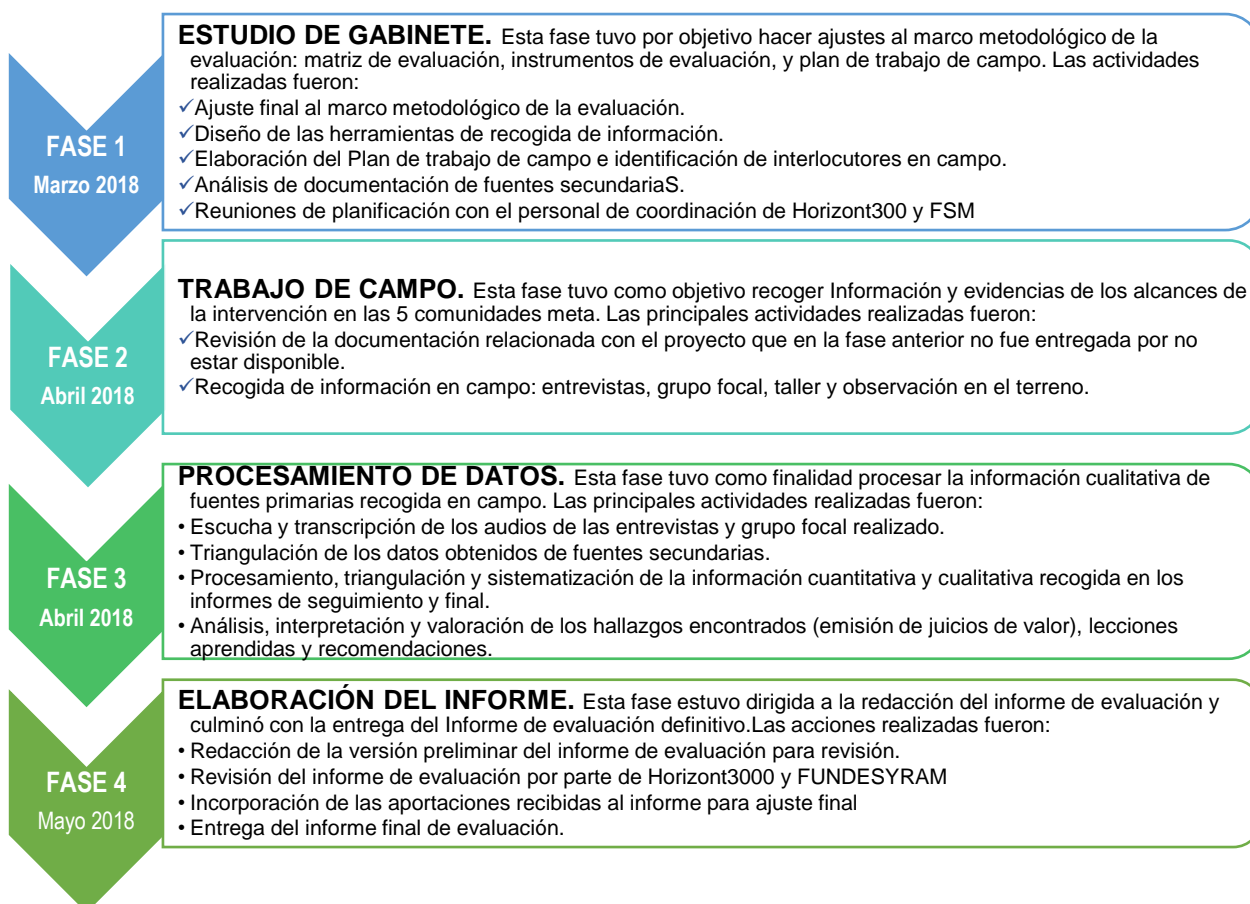
Se utilizó el análisis cualitativo, que es un estudio del contenido de los documentos existentes revisados y de las respuestas a entrevistas individuales y grupos focales a partir de la cual se analizó y sintetizó los datos y se buscó patrones de con-ocurrencia. La interpretación de los datos cualitativos se basó principalmente en la frecuencia y secuencia de sucesos y en patrones de co-ocurrencia (con el fin de identificar conceptos fuertemente relacionados dentro del conjunto de documentos o registros). Los datos obtenidos mediante las técnicas descritas anteriormente fueron sintetizados y valorados de forma sistemática. Así se redactó un informe de la evaluación, en el que se plasmó los hallazgos, conclusiones, y recomendaciones.

3.4. Limitaciones

La débil cultura de registro de datos (monitoreo) de las organizaciones socias dificultó que puedan tener información cuantitativa a mano, la que tardó en ser entregada tras su solicitud. Se tuvo dificultad de acceder a bases de datos de beneficiarios y fuentes de verificación de los indicadores.

3.5. Fases de la evaluación

La evaluación tuvo una duración total de 9 semanas (abril, mayo y junio de 2018), cuyas fases se describen a continuación:



IV. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

4.1. Pertinencia y Relevancia

Las últimas décadas en El Salvador han estado caracterizadas por la implantación de un modelo de desarrollo territorial excluyente, desintegrado, insostenible y, por tanto, inadecuado; cuyo ingrediente principal es la importación de la mal llamada Revolución Verde.

Este modelo no ha favorecido a las inmensas mayorías, generando desempleo, limitando el acceso a la tierra y ubicando a los/as productores/as en las peores tierras del país (las laderas). Se han producido tensiones sociales que explotan con violencia, las más significativas son el conflicto armado de los 80 y el fenómeno de maras-pandillas aún con muy fuerte presencia en el país.

Por si fuera poco, posteriormente se sumaron otras malas decisiones políticas, principalmente la adopción del neoliberalismo y el TLC. El modelo neoliberal ha debilitado peligrosamente el Estado. Se ha reducido su capacidad de intervención en el mercado, dejándolo en manos de la gran empresa. Por ejemplo: en 2015 se vivió un alza significativa de los precios de los granos básicos por especulación, aun cuando las cosechas habían sido mayores que en años anteriores. La respuesta del Estado fue tardía y sin una solución definitiva².

A mediados de los 90 se produce un auge de las maquilas, potenciando la estrategia de convertirse en un país prestador de servicios, agravando la situación en los territorios rurales y presentando la migración a las ciudades y a otros países como una “alternativa” u horizonte para los/as más jóvenes.

En 2004 se firma el CAFTA o TLC, siendo El Salvador el primer Estado en ratificarlo en una polémica sesión de la Asamblea Legislativa. Esta ratificación se da sin instrumentos macroeconómicos y en desventaja de la productividad agropecuaria. Como resultado se incrementó la importación de alimentos básicos, a la vez que las mejores tierras del país se siguen destinando a cultivos de agro-exportación (principalmente la caña de azúcar), lacerando la soberanía alimentaria del país³.

Este modelo ha provocado un deterioro de la cultura alimentaria, reduciendo significativamente el consumo de productos nativos y orgánicos, y volviendo una moda la ingesta de “comida chatarra” incluso en zonas rurales. Por otra parte, la depredación ambiental vuelve insostenible el “desarrollo” adoptado e incrementa las vulnerabilidades ante los efectos del cambio climático.

La situación antes descrita afecta de modo especial a las mujeres y los/as jóvenes. Un reciente estudio de AREJURES⁴ expone que solo el 9.35% de las personas propietarias de tierras están en manos de mujeres rurales, y sus parcelas son mucho más pequeñas que las de los hombres.

La población joven plantea que la única forma de acceso a la tierra es través de herencia familiar, y resulta más difícil para las mujeres jóvenes. Los altos intereses y complejos requisitos hacen inaccesibles los créditos bancarios. Las principales causas de la migración identificadas son: inseguridad y desempleo. Aun cuando se ha establecido un incremento de salario mínimo rural (\$250), el 49% de los/as jóvenes sondeados recibe solamente \$150 mensuales. El estudio reconoce un aumento en la participación ciudadana de las mujeres en el ámbito rural, identificando como barreras la cultura machista y la inseguridad.

El proyecto “Fomento del desarrollo agroecológico en cuatro municipios rurales en Morazán y San Vicente” se concibió para ejecutarse en dos territorios con características diferentes. Por una parte, los municipios de Arambala, Jocoaitique y Meanguera (departamento de Morazán) bajo la actuación de la FSM y el municipio de Tecoluca (en San Vicente) con el liderazgo de la Asociación Micro Regional Económica y Social (MES). La situación de inseguridad y violencia social en estos territorios es diferente. En El Salvador se registró un alza de la violencia desde mediados de 2015 y se sostuvo en 2016. En Tecoluca las estadísticas son más alarmantes y produjeron el cierre del proyecto en la zona.

Para 2016, la tasa de homicidios por cada 100,000 habitantes a nivel nacional fue de 81.05; en el departamento de Morazán 60.58, en el departamento de San Vicente de 102.66 y específicamente en Tecoluca se duplicó la media nacional con 53 asesinatos, equivalente a una tasa de 198.73. Otras

² http://old.mag.gob.sv/index.php?option=com_k2&view=item&id=994:alza-en-precio-del-frijol-es-por-especulaci%C3%B3n-y-no-por-desabastecimiento&Itemid=168

³ Se recomienda profundizar con el estudio: ADHAC. 2016. Estado de la Soberanía Alimentaria de El Salvador. Repensando la gobernabilidad regional para un desarrollo rural incluyente, integrado y sostenible frente a los grandes retos de la globalización. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/0B_yhYWd32cYuSk5PejVZNXZpRmc/view

⁴ AREJURES. 2017. Un vistazo sobre la migración, acceso de tierras y la participación de mujeres entre las juventudes rurales de El Salvador. Diagnóstico Situacional de AREJURES.

estadísticas en 2016 son las de amenazas, con una media nacional de 126.71, siendo para Tecoluca 221.28 y la tasa de privaciones de libertad, que a nivel nacional fue de 16.48 y en Tecoluca de 78.76⁵.

Durante el conflicto armado (1979-1992), el departamento de Morazán sufrió el impacto directo de los combates, lo que obligó a muchos de sus pobladores a emigrar a otras localidades y países. Provocando efectos en la agricultura de la zona y en los envíos de remesas familiares, que han estructurado en buena medida la arquitectura social actual.

Según el FISDL y el PNUD, Morazán se encuentra catalogado entre los departamentos menos desarrollados del país, posee la población con mayor pobreza extrema severa, llegando casi al 17.5%. Uno de los municipios del proyecto entra en el rango de pobreza extrema alta (Arambala) y dos en pobreza extrema moderada (Jocoaitique y Meanguera). Meanguera tiene un IDH de 0.642 que lo ubica en el puesto 212 dentro de los 262 municipios del país. Jocoaitique está catalogado con un índice de Desarrollo Humano de 0.650 y Arambala de 0.627.

Algunos estudios y planes locales⁶ manifiestan que es necesario estudiar mejor los efectos de la guerra en la población local, para mejorar de inserción productiva y social de la población más afectada. Así mismo, reconocen el papel predominante de la agricultura de subsistencia, sin un mayor avance tecnológico, como la actividad principal en la zona.

En ese escenario de inequidades y vulnerabilidades ambientales, sociales, culturales, y en un territorio con una huella latente del conflicto armado, se diseña y ejecuta este proyecto, siendo es adecuado para enfrentar los problemas antes descritos.

Durante la consulta con beneficiarios y actores locales en esta evaluación, se analizó sobre sus problemáticas, constatando la información proveniente de fuentes secundarias. Los y las participantes expusieron sobre diversos aspectos del ámbito productivo y de la comercialización que merecen ser atendidos en las intervenciones (baja productividad, limitaciones en asistencia técnica desde instituciones del gobierno, limitaciones en el acceso a la tierra, a tecnologías y créditos, mercados que subvaloran los productos orgánicos...). Reconocieron, además, la necesidad de continuar fortaleciendo los niveles de organización del tejido social en el territorio.

Estos problemas están siendo atendidos en el proyecto y se incluyen explícitamente en sus resultados esperados. También los objetivos general (OG) y específico (OE) responden a la realidad del país y de la zona de ejecución. El OG se enfoca en lo que podría ser el problema estructural: El modelo de desarrollo inadecuado, excluyente, desintegrado e insostenible y el OE aborda algunas de las manifestaciones del problema (o consecuencias): inseguridad alimentaria, depredación ambiental e inequidad de género.

El análisis del modelo lógico del proyecto y la información recogida permite concluir que el proyecto es relevante y pertinente. Su diseño, incluyendo el nivel de Objetivos, responde al contexto y los problemas que afectan a la población meta.

Es válido señalar, que aun cuando la población beneficiaria reconoció haber sido consultada durante el proceso de formulación, el formulario técnico del proyecto no profundiza en los problemas específicos de los grupos meta y que soportan la lógica de intervención; algo a mejorar para futuras experiencias.

La ejecución del proyecto no ha estado exenta de fuertes influencias externas. De modo especial la violencia e inseguridad social afectaron, provocando la salida de San Vicente y de la MES como socia del proyecto. En la zona norte de Morazán hubo un repunte de este fenómeno a finales de 2015 y 2016, pero disminuyó y no afectó la ejecución de las actividades.

Las dinámicas territoriales y sociales del Norte de Morazán tienen diferencias con las del Bajo Lempa (Tecoluca-San Vicente), en donde la cultura asistencialista es más marcada. Estas diferencias de contexto trajeron visiones diferentes del abordaje en el proyecto y generaron incomprendimientos entre la FSM y la MES. Estas diferencias no fueron antagónicas y queda claro que la salida de San Vicente fue por la agudización de la violencia social, pero es algo que debe tenerse en consideración para futuras formulaciones.

⁵ Policía Nacional Civil de El Salvador / FUNDEMOSPAZ. Disponible en: <http://fundemospaz.org.sv>

⁶ Plan estratégico participativo del municipio de Jocoaitique. 2015; Plan municipal de Gestión de riesgo de Desastres Arambala. 2013; y Plan estratégico participativo del municipio de Meanguera. 2015.

El proceso electoral de 2018 también ha ejercido influencia⁷ y en febrero de 2019 habrá elecciones presidenciales. Estas campañas electorales dificulta -aunque no de forma significativa- la asistencia a algunas actividades puntuales de algunos/as participantes del proyecto.

La población beneficiaria reconoce la degradación ambiental como una limitante externa, especialmente por la disponibilidad de agua en algunas zonas, que restringe considerablemente la producción agrícola, ya sea en parcelas o huertos familiares. Varias mujeres entrevistadas expusieron que al no tener acceso a agua domiciliar han paralizado la producción de los huertos caseros, en espera del invierno (temporada lluviosa).

Otros elementos culturales presentes en el país y en Morazán que inciden sobre el proyecto son: el arraigo a las prácticas agrícolas de agricultura convencional, derivado de la promoción del Modelo de Revolución Verde, promovido muchas veces por otras ONG's, Agencias de Cooperación y el propio Estado. A esto se suma la inadecuada cultura alimentaria, que hace que los/as consumidores/as subvaloren los productos orgánicos.

Pese a estas limitaciones externas, el equipo de la FSM ha sabido sortear las dificultades, logrando ejecutar el proyecto de forma efectiva, adoptando medidas mitigantes o focalizando acciones en zonas y grupos con mayor potencial.

En el plano interno también hay factores que han tenido fuerte influencia. De forma muy positiva, el alto compromiso social y reconocimiento local de la FSM ha potenciado la consecución de los objetivos del proyecto. El personal del proyecto está altamente comprometido, es sensible a las problemáticas de los beneficiarios y muy accesible a sus demandas. De igual forma se han establecido relaciones a nivel operativo con instancias de gobierno, principalmente con las municipalidades que coadyuvan al proceso.

“El trabajo de la fundación yo lo evidencio en las comunidades. Es palpable el nivel de desarrollo y convivencia que se logra con su trabajo”. (Técnico de una Municipalidad).

“El personal del proyecto es empático y tiene el conocimiento técnico. La FSM es una organización con la que da gusto trabajar”. (Técnica de una Municipalidad).

“Yo solo puedo agradecer y felicitar a la gente de la Fundación. Hacen un trabajo excelente”. (Mujer beneficiaria de procesos formativos en Agricultura Orgánica).

También en el ámbito de gestión interna del proyecto hay determinados elementos cuya mejora contribuirían a una consecución mayor de los objetivos.

Se realizan importantes acciones en Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME), pero no se articulan como Sistema, reflejando debilidades institucionales. Está demostrado que la gestión adecuada de estas fases del ciclo del proyecto multiplican la efectividad y posibilidades de impacto.

La evidencia sugiere que el Enfoque de Gestión por Resultados se maneja débilmente. El Plan Operativo Anual (POA) más parece un Plan Financiero (POF) y pareciera que la planificación en el proyecto se hace en base a los recursos o presupuesto disponible; y no desde las actividades necesarias para fortalecer los procesos y alcanzar los resultados, ajustando los recursos (materiales, financieros, humanos y tiempo) a ello.

De igual forma, el seguimiento al POA parte desde la ejecución presupuestaria y se valora el cumplimiento de las actividades de forma más subjetiva, sin mayor sustento en FDV o indicadores para actividades/productos. No resulta suficiente analizar en qué se ha invertido el tiempo, sino qué se logra en ese tiempo.

HORIZONT3000 y la FSM han hecho un gran esfuerzo por medir los indicadores de la MML. Disponer de esta herramienta ya es un buen paso, pero insuficiente. Independientemente de que hay indicadores mal diseñados, aun con la herramienta aplicada, algunos de ellos parecen ser medidos desde la percepción del personal técnico y sin el sustento adecuado de las evidencias (Fuentes de Verificación – FDV).

El proceso de levantamiento de la Línea de Base del proyecto, contribuyó al aprendizaje pero no fue adecuado. Fue muy extenso -culminándose en el año 2- y haciendo un nivel de desagregación de los indicadores que tiende a confundir. La socia local no la emplea la LB como instrumento integrado al M&E interno.

⁷ En 2018 hubo elecciones de diputaciones y concejos municipales, donde los partidos promotores del Modelo imperante obtuvieron amplia mayoría

No existe desde HORIZONT3000 un Manual de Procedimientos Administrativo y esto trajo tensiones en el primer año del proyecto. En el proyecto, por diseño, el presupuesto de la MES pasaba por las cuentas de la FSM y bajo sus reglas. Esto provocó fricciones evitables, si desde el primer momento las normativas hubieran estado establecidas desde HORIZONT3000 y de común acuerdo con las partes. Culturalmente, es más aceptable que el socio internacional facilite esta parte y que no sea otra socia local, pues entre pares hay más riesgo de conflicto.

Un factor interno de relevancia es la débil comprensión de enfoques transversales, dificultando su incorporación a nivel programático y operativo. Los enfoques más débiles son: participación ciudadana e incidencia política, género, enfoque de derechos, soberanía alimentaria y economía social y solidaria. El análisis de estos enfoques se profundiza en el apartado de Resultados e impacto.

Respecto al grado de apropiación de los grupos meta, responsables del proyecto y actores locales, se pudo constatar que se sienten responsables de los procesos que impulsa el proyecto. Esto fue manifestado por Extensionistas comunitarios, Red de mujeres, productores/as... En las entrevistas y grupos focales se manifestó su empoderamiento, la identificación con el proyecto y su responsabilidad con la ejecución de las actividades en las que participan.

“Hay un porcentaje elevado que sí está apropiado. Sobre todo, desde las mujeres. La gente está como con ganas de hacer las cosas”. (Presidenta de la FSM y lideresa).

Desde todos los actores involucrados existe un elevado compromiso con el proyecto y los procesos. Se destaca la sensibilidad y compromiso del equipo regional de HORIZONT3000 y de la FSM.

4.2. Resultados e Impacto

Respecto a la satisfacción de los grupos meta sobre la calidad de la entrega de los servicios, durante el proceso de consulta con los y las participantes del proyecto se comprobó un alto nivel de satisfacción con los servicios y procesos desarrollados. Las mujeres y hombres beneficiarios expresaron en diversos espacios su complacencia con la forma en que la FSM ejecuta las actividades. Valoraron positivamente la estructuración y metodología de los procesos formativos, la asistencia técnica, el apoyo con materiales e insumos, etc... reconociendo la calidez del personal contratado por el proyecto.

“El proyecto ha estado bien. No importa el día de semana o fin de semana, ellos (los técnicos) están siempre dispuestos”. (Hombre, participante en la Escuela de Agricultura Orgánica).

“Yo estoy muy contento con lo que me enseñaron. Antes era productor químico y desconocía lo orgánico... he aprendido mucho y aprender sin pagar es un gran apoyo” (Productor extensionista).

“Con el invernadero produzco más en menos espacio, controlo mejor las plagas. Hay más rendimiento y menos tiempo de trabajo”. (Productor agroecológico, beneficiado con invernadero).

La FSM dispone de amplia legitimidad y prestigio entre los actores y población locales. La empatía, compromiso y sensibilidad de su equipo favorece el desarrollo del proyecto y la satisfacción de la población participante; siendo constatado con todos los grupos meta: ADESCO's, agricultores/as, ganaderos/as, colectivos de mujeres, cooperativistas, jóvenes, técnicos/as de municipalidades, etc.

“Antes los agricultores guardaban la semilla por su cuenta, ahora ya ayudamos con la semilla bien cuidada y lo mejor es que es criolla. La gente está contenta..., parece poco, pero esto es un gran beneficio”. (Beneficiaria, gestora de un banco de semilla).

“Estoy complacida con todo lo que se ha hecho y el apoyo de la Fundación”. (Mujer integrante de la Red).

De los grupos focales y entrevistas a los/as beneficiarios/as se extrajeron una serie de recomendaciones para el trabajo de la FSM en futuras intervenciones. En el Anexo 5 se sintetizan las mismas. Entre las más relevantes que puede sugerir una mejora de los servicios de este proyecto están:

- Entrega oportuna de árboles para reforestación, para un mejor aprovechamiento del invierno (periodo lluvioso).
- Implementar nuevas tecnologías de agricultura orgánica.
- Evaluar los aprendizajes individuales (Escuela de Agricultura Orgánica), desde la puesta en práctica en los cultivos en sus parcelas.

- Mayor seguimiento a los/as egresados/as de los procesos formativos.

El proyecto está produciendo mejoras concretas en la capacidad de los grupos metas, en diferentes dimensiones. Una primera mejora es el fomento de la organización, concretada en el apoyo desde el proyecto en la conformación de la Asociación de Productores/as Agroecológicos de Morazán (ACOPROAM). Sus integrantes han adquirido conciencia de la importancia de organizarse y se concentran sus intereses en la gestión de proyectos y comercialización colectiva, siendo un gran avance, pero que deja de lado el potencial que pudieran tener para el diálogo social e incidencia política.

“Nosotros sentíamos que necesitábamos organizarnos. Hay cosas que es mejor hacerlas juntos porque tenemos más fuerza. Hace dos años lo decidimos y en septiembre nos dieron la personería”. (Socio de la Cooperativa).

“La (Fundación) Segundo Montes nos apoya, ellos son como el pilar... pero las decisiones las tomamos nosotros...” (Vice-presidente de la Cooperativa).

ACOPROAM en un periodo muy corto de tiempo (con menos de un año de legalización), ya lograron la aprobación de un proyecto por parte del programa gubernamental Amanecer Rural, con dos invernaderos que se gestionarán de forma colectiva. Con la Fundación Luterana Mundial también tramitan un proyecto, con muy buenas perspectivas, para el establecimiento de una planta procesadora de cacao.

Tienen en debate la incorporación al MAOES, el establecimiento de estrategias de comercialización (a priori orientadas al establecimiento de una sala de ventas) y la generación de empleo para la explotación de los invernaderos y la planta de cacao. Han decidido que las utilidades de las iniciativas colectivas pasan al fondo de inversión de la cooperativa.

El proyecto también está contribuyendo con el empoderamiento de las mujeres, que es otro de los elementos de mejora o cambio. La adenda al proyecto derivada de la salida de San Vicente permitió incluir con fuerza colectivos de mujeres (Grupos de ahorro y Red de Mujeres), capitalizando el trabajo desde otras intervenciones de la FSM y de otras instancias.

Actualmente tienen 32 grupos de ahorro (736 personas ahorrando) en varios municipios, algunos han incorporado a niños y niñas, y en pocos casos a hombres. Varios tienen un funcionamiento sostenido durante 8 años. Se potencia la cultura del ahorro – que trasciende a la familia- y es una alternativa para situaciones de emergencia para un grupo poblacional que no es sujeto de crédito en la banca tradicional. Esta práctica también cultiva valores y prácticas como la transparencia, la gestión financiera y la solidaridad.

Esto colectivos se convierten en un espacio de encuentro para las mujeres que trasciende el ahorro comunitario. Sus intercambios semanales han permitido el debate de varios temas de interés, la formación y el crecimiento individual y como grupo.

“A veces nos equivocamos y decimos que porque no tenemos estudio tenemos que estar en la casa... Me costó tomar la decisión para entrar en el grupo de ahorro, pero ya ahí agradezco tener el hábito de convivir con las demás compañeras y el domingo aparte para ahorrar”. (Mujer integrante de un grupo de ahorro).

“Todas salimos con un poquito de ganancia... La confianza de la gente es mucha”. (Mujer integrante de un grupo de ahorro).

Con unas 50 representantes de los grupos de ahorro se conformó, en 2016, la Red de Mujeres con cuatro ejes temáticos: auto cuidado, medio ambiente, organización y autonomía económica. La Red es autónoma, y no depende la FSM, aun cuando al Presidenta de la Junta Directiva (FSM) es una lideresa promotora de este esfuerzo con gran reconocimiento entre las mujeres locales. Ya como red se han gestionado pequeños proyectos, principalmente con instancias de Gobierno y en el área formativa: género, prevención de violencia, planificación familiar, salud sexual y reproductiva, etc.

Mujeres de la Red participan en varios espacios del proyecto, de modo especial en los huertos familiares, que fueron introducidos con la Adenda al proyecto. Fue algo nuevo para ellas, con dos retos: producir insumos orgánicos y producir alimentos con ellos. De modo general lograron involucrar a la familia, reduciendo el riesgo de que el huerto se sumara a la carga del trabajo invisibilizado. Replicaron e intercambiaron conocimientos entre ellas. Varias ya mantienen su producción por su propia cuenta - sin el apoyo del proyecto- y han mejorado la alimentación en su hogar. Esto puede parecer simple, pero pocas experiencias llegan hasta aquí y es un campo de oportunidades que puede ser más explotado por la FSM y el proyecto.

Las mujeres consultadas valoran altamente los servicios del proyecto y los brindados por la FSM antes del mismo.

“...Cuando se aplicó esto de género la mayoría de las mujeres éramos bien tímidas. A veces hasta teníamos que sacar permisos de los esposos para asistir a las capacitaciones...” (Mujer integrante de la Red).

“...Si tenemos problemas estamos respaldadas por la red...” (Mujer integrante de la Red).

Otra mejora evidente es el empoderamiento de las y los Productores Extensionistas Comunitarios (PEC). Este grupo surge, desde hace unos 8 años, ante la necesidad de extender los conocimientos de agricultura orgánica a las comunidades. Más de 25 productores (en su mayoría hombres) asumen el rol de promotores.

“A través de la Fundación hemos logrado conocer mucho sobre la agricultura orgánica compartiendo experiencias con los demás campesinos”. (Productor extensionista).

“En extensionismo, si somos egoístas no llegamos a ningún lado”. (Productor extensionista).

Este colectivo tiene está muy convencido de la importancia de la agricultura orgánica, la práctica y la promueve. La mayoría de promotores/as invierten tiempo (que antes dedicaban a sus parcelas) para sensibilizar y capacitar a otros/as productores/as sobre la importancia de la Agricultura Orgánica y no solo sensibilizan, sino que dan asesoría técnica *ad honorem*.

Estos tres colectivos: la Red de mujeres, ACOPROAM y los/as PEC, tienen un altísimo potencial para dar saltos de calidad, gracias -en parte- a los procesos impulsados desde este proyecto.

Se evidencia un cambio progresivo en el modo de producción, derivado de los procesos formativos, y que contribuye con un impacto positivo en el medio ambiente. El proyecto promueve la Agricultura Orgánica y la FSM es referente en la zona. Los y las productores valoran de forma muy positiva los beneficios de la producción orgánica. En varios casos han logrado introducir nuevos cultivos, y hacen producir suelos degradados o aparentemente poco fértiles.

Un beneficio recurrente en casi todos los testimonios es la reducción de riesgos para la salud, que se ha logrado por la sustitución del uso de agroquímicos. También se reconoce la mejora de la dieta familiar.

“...ya no tengo miedo de que mis hijos entren al cultivo, a ayudar, porque no hay venenos...” (Productor beneficiado).

“... hasta el sabor es diferente... No es del mismo tamaño el producto, pero es mejor. Uno sabe lo que está consumiendo”. (Productor beneficiado).

La conversión del modelo de producción convencional a orgánico es proceso largo, con muchos factores en contra y con el gran reto de modificar cultura. Los avances logrados por la FSM y fortalecidos con este proyecto son loables.

Las familias que van introduciendo la Agricultura Orgánica reconocen una mejora en su economía familiar, derivado de la reducción de los costos de producción al erradicar o reducir drásticamente su dependencia de los agro-servicios.

“Ya no tenemos que depender del agro servicio, no nos enjaranamos.... Una vez dejé 300 dólares en el agro-servicio, y ni cosecha saqué... Hoy vamos seguro. Lo que tiene la agricultura orgánica es de planificación”. (Productor beneficiado).

Con el proyecto se ha fortalecido la coordinación con personal técnico de las áreas de Medio Ambiente y Género de las municipalidades participantes. Aun cuando a nivel de direcciones políticas entre estas municipalidades y la FSM no hay mayor relación, se ha logrado que en el nivel operativo se concreten planes de trabajo conjunto y una verdadera colaboración.

El responsable de la Unidad Ambiental de Meanguera y la responsable de la Unidad de la Mujer de Jocoaitique reconocen que en el último año se han fortalecido las relaciones. La Municipalidad de Meanguera ha establecido una parcela de Agricultura Orgánica, ya como un esfuerzo coordinado e inspirado en el trabajo de la FSM. En Jocoaitique la mayoría de los procesos de formación y actividades relevantes desarrolladas con mujeres se hicieron de forma conjunta entre la FSM y la Unidad de la Mujer, compartiendo costos y co-facilitando procesos.

Una articulación genuina, donde se comparten liderazgos, es muy difícil de lograr en una sociedad donde la lucha por protagonismos permea muchos procesos de desarrollo. Esta sinergia ha contribuido al incremento de capacidades técnicas de los gobiernos locales.

El mayor efecto no esperado del proyecto fue derivado de la adenda con la salida de la MES y el cierre de San Vicente. Una parte significativa de los recursos asignados a la MES - no ejecutados hasta esa fecha- fueron destinados al trabajo con mujeres. Se incorpora una técnica en género al staff del proyecto y la cifra de mujeres participantes (grupos meta) pasa de 95 a 145.

Las mujeres, muchas de ellas integradas a la Red o grupos de ahorro, fueron usuarias de nuevos procesos formativos y de sensibilización, no solo en temas de género sino de agricultura orgánica.

“... La participación de nosotras como mujeres en la escuela era algo que no se había dado antes en la FSM. La escuela nos ayudó mucho para los huertos familiares, en la creación hábitos como la basura y desechos sólidos. Como conocer los conocimientos de los abonos orgánicos, a veces no hemos descubiertos donde están los minerales de la tierra. Es una fortaleza y el espacio fue amplio para la participación de nosotras las mujeres en la escuela...”

Las mujeres de la Red y grupos de ahorro consultadas manifestaron que su incorporación en los procesos formativos del proyecto contribuyó a fortalecer sus capacidades individuales y colectivas. Las mujeres se encuentran más empoderadas y la Red, si bien tiene muchos retos por delante, está más consolidada gracias al aporte del proyecto.

Se establecieron docenas de huertos familiares, mediante los cuales las mujeres aprendieron a producir los insumos orgánicos básicos y con ellos a cultivar sin productos químicos. Se produjo un cambio cultural en la forma de producir de estas familias, motivando a un mejor aprovechamiento de los espacios y recursos para la producción agrícola y mejorando la inocuidad de los alimentos.

Respecto a cómo se hubiera podido potenciar la eficacia del proyecto, por un lado, la teoría de cambio del proyecto adolece de algunos componentes o enfoques cuya incorporación hubiese incrementado sus potencialidades de impacto.

En primer lugar, no hay un componente o resultado de diálogo social e incidencia política. Se han realizado pocas acciones dispersas y han estado más orientadas a la gestión puntal de pequeños proyectos, servicios o formación. Ej: Gestiones de la Red de Mujeres ante Ciudad Mujer para capacitaciones y citologías, o de ACOPROAM ante el MAG para proyectos productivos.

La incorporación de este enfoque pasa por una decisión institucional de la FSM trascendiendo el proyecto, pero que impactaría positivamente en la sostenibilidad y consolidación de los procesos. Este componente debe contribuir a la construcción de una ciudadanía crítica, no solo conocedora de los problemas ambientales y derivados del modelo de revolución verde, sino consciente de los problemas estructurales que han traído esas consecuencias.

Desde las organizaciones de base (grupos productivos y ADESCO) existe una apatía hacia los gobiernos locales por no sentirse representadas con el partido político en el poder, olvidando que este órgano del Estado funciona con los impuestos que todos y todas pagan. Esto refleja una debilidad en la inclusión del Enfoque de Derechos en el proyecto. La población meta está muy sensibilizada con la importancia de la Agricultura Orgánica, pero no parecieran auto-reconocerse como sujetos de derecho, identificando al Estado (ya sea una Municipalidad, cualquier entidad del Ejecutivo, la Asamblea Legislativa u otras) como detentor de obligaciones.

En las entrevistas y grupos focales con los grupos meta no se evidenció una apropiación de este enfoque y en muchos casos depositan más sus expectativas en el compromiso de la FSM y otras ONG's que en el Estado. El equipo del proyecto no dispone, al día de hoy, de la formación y metodologías para la transversalización del enfoque de derechos.

Una mejor integración del enfoque de género también ayudaría a un mayor impacto. Se ha incrementado el trabajo con mujeres, creciendo el número de beneficiarias y con actividades exclusivas para ellas, también se fortaleció el equipo al contratar una técnica de género, pero estas actividades no estuvieron incorporadas con la misma fuerza desde el inicio del proyecto. La lógica del proyecto no integra este enfoque adecuadamente el enfoque y la MML carece de indicadores que permitan medir los efectos diferenciados sobre hombres y mujeres.

No todo el equipo -aun con voluntad- tiene los niveles de sensibilización y conocimientos requeridos para la adopción de una estrategia de género que permita transversalizar el enfoque y aplicar acciones afirmativas para la reducción progresiva de la brecha existente. Vale decir que la estrategia

institucional de género está desactualizada, en enfoques y metodologías, y no parece ser un documento que se esté aplicando.

El concepto de Soberanía Alimentaria (SbA) no se aborda en el proyecto. El enfoque evidenciado tanto en la documentación del proyecto, como en las entrevistas al personal y beneficiario es el de Seguridad Alimentaria. La postura hacia la Soberanía Alimentaria es política: decidir qué y cómo producir y consumir. Integrar la SbA como enfoque va de la mano de los DDHH, el pensamiento crítico ciudadano y la participación e incidencia política. No hay Soberanía si no hay decisiones políticas que así la promuevan y no es ocioso decir que la SbA y la Agroecología son indispensables para solucionar las crisis ambientales y alimentarias actuales.

Por otra parte, de haberse incluido con mayor fuerza un componente de comercialización y gestión empresarial, habría un mayor potencial de impacto en el proyecto. Las y los beneficiarios de iniciativas económicas y de la cooperativa ACOPROAM no reflejaron tener formación en esta temática y no llevan un control de sus costos. No se percibe un incremento de sus ingresos, sino una reducción de sus gastos derivados de ahorro en insumos químicos para producción y de alimentos para su familia.

De modo general la población participante no ve en la comercialización de sus productos un problema grave. Emplean diversos canales de distribución y venta, que han sido descritos en la Línea de Base del proyecto. En su mayoría venden en el comercio informal (a vecinos/as, en ferias, mercados municipales, con un canasto por la comunidad...) y algunos productores/as con una producción más estable venden a Walmart y Super Selectos a través de la Asociación de Empresarios Agrícolas del Norte de Morazán conocida como (AEPANM). Por una parte, a juicio del equipo evaluador, la limitada visión de que una familia agricultora “tiene” que vivir en subsistencia hace que muchas familias no proyecten trascender de la informalidad del mercado y se conformen con “sacar el costo”, sin ni siquiera valorizar su propia mano de obra o la calidad y propiedades de los productos orgánicos que superan ampliamente a los de obtenidos por la agricultura convencional.

4.3. Sostenibilidad

Aun cuando existe una relación estratégica entre la FSM y HORIZONT3000, proyectando nuevos proyectos en el corto plazo, los socios ejecutores no han diseñado una estrategia de sostenibilidad. Diseñar e implementar un plan o estrategia de esta naturaleza permitiría enfocar de mejor manera los proyectos, garantizando que uno sea continuidad del otro sin ser repetitivos.

La FSM tiene un altísimo compromiso con la sostenibilidad de la entrega de los servicios al término del proyecto y con los procesos que desarrolla. Siempre que se dispongan de recursos para sostener el funcionamiento básico o mínimo la FSM continuará con el desarrollo de procesos y actividades del proyecto. Pero son extremadamente pocas las ONG's locales (al menos en El Salvador) que puede autofinanciar sus programas o proyectos. La cooperación se ha reducido drásticamente en Centro América y la FSM tiene el reto de fortalecer sus capacidades para diversificar sus fuentes de financiamiento.

La FSM mantiene seguimiento de familias, organizaciones y comunidades más allá de los proyectos. No queda ninguna duda de que los recursos institucionales y de los proyectos están al servicio de la gente y así lo expresa la población beneficiaria.

Los efectos del proyecto que permanecerán en el tiempo dependen de la voluntad y capacidades de las comunidades, organizaciones y familias meta de continuar, replicar y fortalecer los procesos que han emprendido en estos dos últimos años.

El colectivo de extensionistas, por ejemplo, tiene un elevado nivel de compromiso con el modelo orgánico de producción y su promoción. Actualmente desarrollan un trabajo muy relevante en el que replican sus conocimientos en otras parcelas de forma totalmente voluntaria. Buena parte de este colectivo seguirá su trabajo aun después del proyecto y de forma independiente si fuera necesario. De la voz de un extensionista, refiriéndose a la promoción de la agricultura orgánica: *“Aunque fracasemos en el intento, pero hay que intentar. Si hay que fracasar, que sea intentando... no hay que darse por vencido”*.

La Red de Mujeres está constituida por un colectivo de lideresas muy empoderadas. Surgió como una necesidad de las mujeres y no por una actividad de un proyecto; y continuará funcionando por mucho tiempo más. Ejemplo claro son sus grupos de ahorro, algunos de los cuales tienen hasta 9 años de funcionamiento. La Red elaboró 5 perfiles de proyecto que presentó a diversas instancias de gobierno, siendo esto evidencia de su autonomía y capacidad de gestión, que siempre es mejorable.

“...Nosotras quedaríamos siempre funcionando, porque nos han enseñado. Tenemos el conocimiento para poder seguir adelante. Siempre es necesario algún apoyo. Pero nos ha ayudado.” (Mujer beneficiaria integrante de la Red).

“Podemos seguir, con menos apoyo porque no podemos seguir con algunas cosas como el refrigerio o local. Tendríamos que buscar iniciativas para seguir reuniéndonos”. (Mujer beneficiaria integrante de la Red).

No pocos jóvenes (mujeres y hombres) se han integrado al proyecto, provenientes de varios colectivos o comunidades. Se han incorporado estudiantes de los Institutos de la zona en las Escuelas de Agricultura Orgánica y en centros educativos también se han conformado dos grupos de ahorro. La juventud – si está convencida- es motor de cambios. Los esfuerzos de la FSM por el establecimiento de la agricultura orgánica en el territorio tienen un asidero en las nuevas generaciones y hará más sostenible los esfuerzos.

ACOPROAM, a pesar de ser muy joven, ya tiene dos proyectos aprobados y al menos uno de ellos se ejecutará en 2018. Estas gestiones contribuyen al empoderamiento colectivo, motivando más a la organización. Esta cooperativa seguirá funcionando, promoviendo la agricultura orgánica y gestionando más allá del proyecto.

“La fundación nos apoya y esperamos que lo siga haciendo, pero siento que somos fuertes y podemos seguir adelante... Algunos productores que también tienen su cooperativa nos preguntan cómo es que hemos avanzado mucho en poco tiempo... es necesario seguirnos fortaleciendo”. (Socio de la cooperativa).

La institucionalización es garantía de impacto y sostenibilidad. La municipalidad de Meanguera a través de la Unidad de Medio Ambiente está replicando la experiencia de la FSM mediante una parcela demostrativa. Desde la Unidad de la Mujer de Jocoaitique se acompañan los procesos del proyecto, adoptando metodologías de formación a mujeres en diversas temáticas. En ambos casos hay evidencias de la institucionalización de procesos derivados del acompañamiento de la Fundación y el proyecto.

Los agricultores/as que han adoptado el modelo de agricultura orgánica, iniciado o fortalecido desde el proyecto dan suficientes indicios como para inferir que continuarán con estas prácticas, dado su alto nivel de sensibilización. El modelo promovido por la FSM continuará implementándose en buena parte de sus receptores/as, y en cierta medida propagándose.

“Cuando una ya ve los beneficios de lo orgánico, ya no se vuelve al químico y eso se lo vamos enseñando a nuestros hijos” (Mujer productora).

“Me gustó la forma en que se usó para desarrollar la escuela, pues había teoría y práctica. Me dieron manuales para hacer los productos orgánicos y esas recetas las tenemos en la casa. Eso es un complemento que nos ha ayudado bastante para conocer un poco más y puedo seguirlo aplicando, aunque no esté el técnico”. (Mujer beneficiaria integrante de la Red).

Como proyecto no se han establecido mecanismos de recuperación de costos con vistas a la sostenibilidad del proyecto. Algunas iniciativas tienen acuerdos propios. Por ejemplo: Los grupos de ahorro comunitario han obtenido una experiencia en el manejo transparente de fondos, modestamente crece su capital a través de actividades de recaudación y los intereses de sus préstamos. Si bien ese dinero es devuelto a las ahorrantes, una parte pudiera servir para acciones colectivas de fortalecimiento.

“En mi grupo tenemos ya 8 años de experiencia. La gente cree en nosotras, no somos muchas, pero ya hemos aprendido bien a manejar el dinero sin que haya problemas”. (Mujer integrante de un grupo de ahorro).

La ADESCO de la Colonia San Francisco aprovechó el equipamiento de una panadería y con apoyo del proyecto (insumos de producción) han logrado reactivarla. Las siete personas vinculadas con esta iniciativa trabajan *ad honorem* y los ingresos pasan al fondo de la ADESCO. Esta panadería tiene debilidades en su visión empresarial, pero el mecanismo de fondo es interesante.

ACOPROAM también prevé el establecimiento de iniciativas colectivas y sus utilidades se destinarían para la inversión cooperativa.

“Con el invernadero que tendremos en el proyecto de Amanecer Rural vamos a generar empleo, le podremos pagar a una o dos personas... la idea es que esa producción (su ganancia) pase a fondo de inversión de la cooperativa, o sea, del beneficio colectivo”. (Vicepresidente de ACOPROAM).

4.4. Efectividad

El proyecto no ha concluido, pero está contribuyendo al alcance de sus objetivos, aun cuando los indicadores establecidos en la MML no son los adecuados para evidenciarlo.

El OE plantea: *Mejorar las condiciones de vida de familias rurales de 3 Municipios de Morazán y 1 de San Vicente fomentando la seguridad alimentaria, la producción agroecológica, la protección y conservación de los recursos naturales y el fortalecimiento de las capacidades locales con equidad de género.* Y sus indicadores son:

- 80 % de las familias beneficiarias aplican los conocimientos adquiridos.
- 50% de reducción de la utilización de insumos químicos en la producción de hortalizas, frutales y granos básicos.
- 40 % de los procesos de producción son implementados por mujeres.

El mejoramiento de la calidad de vida es multidimensional y los tres indicadores seleccionados son insuficientes. No se incluyen indicadores para la mejora de la seguridad alimentaria, tampoco para la protección y conservación de recursos naturales y la equidad de género en el fortalecimiento de capacidades va más allá el porcentaje de mujeres productoras.

La siguiente tabla presenta una estimación del valor final de los indicadores del OE⁸.

Indicadores de realización objetivamente verificables	Porcentaje de cumplimiento del último informe (%) (según el sistema del proyecto).		Porcentaje de cumplimiento probable (%) (según la tendencia y bajo el sistema del proyecto).	
80 % de las familias beneficiarias aplican los conocimientos adquiridos	87%	94%	100%	98%
50% de reducción de la utilización de insumos químicos en la producción de hortalizas, frutales y granos básicos	100%		100%	
40 % de los procesos de producción son implementados por mujeres	95%		95%	

A partir del segundo año del proyecto se excluye el municipio de Tecoluca del proyecto, por lo que el alcance territorial del OE varía. El proyecto no solo contribuye a la Seguridad Alimentaria (SA), sino también a la Nutricional⁹ en la medida en que mejora el acceso y disponibilidad de alimentos más inocuos, mejorando la dieta familiar. La SbA también se fortalece al reducir la dependencia externa de productos y promover la toma de decisión de los cultivos y procedimientos o modelos agrícolas, aun cuando este enfoque no se aborde explícitamente en el proyecto.

La producción agroecológica igualmente se fomenta y fortalece, aunque no se incorporan áreas o enfoques de la agroecología y se restrinja a la agricultura orgánica¹⁰, que no es poco. Este parece ser el sello distintivo de la FSM y su mayor expertise. Hay un impacto palpable, por lo que la contribución al OE en esta variable es relevante. Lo anterior va de la mano con el fomento de la conciencia ambiental y la aplicación de medidas y prácticas concretas de conservación o restauración locales.

Desde distintos ámbitos, aunque con limitaciones, se van fortaleciendo capacidades de actores locales: ambiental, de ahorro, organizativo, de empoderamiento, agrícola, productivo... etc.

Todo ello ha contribuido a la mejora de las condiciones de vida, y aunque hay participación real de las mujeres no se ha incorporado suficientemente el enfoque de género.

El OG plantea: *Contribuir al desarrollo rural y productivo sostenible de familias campesinas en comunidades rurales de cuatro municipios de El Salvador.*

Viendo el desarrollo multidimensional y su construcción como un complejo proceso multicausal, sí se registra una modesta contribución a un nuevo modelo; sobre todo en la promoción de buenas

⁸ Tanto para el OE como para los Resultados Esperados, cada una de las estimaciones del valor de los indicadores probable al cierre del proyecto se hace en a la forma de medición (aun cuando esta tenga debilidades) por parte del equipo del proyecto, la tendencia y la información recopilada en el trabajo de campo.

⁹ Seguridad Alimentaria (SA) + Seguridad Nutricional (SN) = Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN).

¹⁰ Hay un debate conceptual entre Agroecología y Agricultura Orgánica. A efectos de análisis en esta evaluación se considera la Agroecología como un concepto más holístico al integrar todo el ecosistema.

prácticas locales que puedan ser referencia para políticas públicas que favorezcan un cambio más estructural.

Tanto el número de beneficiarios directos, como indirectos fueron alcanzados. La proyección inicial incluía no solo el territorio de Morazán, sino también San Vicente.

Posterior a la Adenda la FSM asumió las metas de participantes que dejaba la MES. Se desarrolló un esfuerzo adicional por incrementar la cantidad de familias, pasando de 180 comprometidas en la formulación a 220. También, esta modificación del proyecto trajo consigo una reorientación del presupuesto incorporando una técnica de género al equipo y un intencionado aumento de la participación de las mujeres atendidas de forma directa, pasando de 95 (70 de Morazán + 25 de San Vicente) a 145.

La siguiente tabla muestra el comportamiento de beneficiarios/as directos previstos y actual:

Grupo meta	Proyección inicial			Actual	Variación, %
	FSM	MES	Total	FSM	
Familias de pequeños campesinos y campesinas	150	30	180	220	22%
De ellas: cantidad de mujeres cabezas de familia	45	9	54	84	56%
Productores/as Extensionistas Comunitarios	30		30	30	0%
Promotoras	24	16	40	40	0%
Mujeres atendidas directamente (Cabezas de familia + Promotoras + Extensionistas)	70	25	95	145	53%

En el apartado de Pertinencia y Relevancia se analizaron las principales falencias en la PME. Varios indicadores de la MML no "indican" realmente el logro del resultado o del objetivo, o no cumplen con los criterios básicos de SMART¹¹.

La medición pudiese hacerse más estructurada y objetiva. No es todos los casos hay un respaldo adecuado y ordenado de Fuentes de Verificación.

Salvando esto, sí se prevé que los indicadores al cierre del proyecto alcancen un elevado porcentaje de cumplimiento, y en no pocos casos lleguen al 100%. El equipo de la FSM, aun con limitaciones metodológicas, hace un esfuerzo por desarrollar estas mediciones acompañantes de los informes anuales.

En cuanto al desempeño de los ejecutores en cuanto a los indicadores de resultados proyectados, a continuación, se presentan las estimaciones para los indicadores de cada resultado esperado del proyecto. En cada caso se presenta el porcentaje de logro en el último informe anual (2017) y una inferencia (según la tendencia) del valor probable al cierre de la ejecución (2018). Es importante señalar que esta inferencia se hace bajo el mismo sistema de M&E del proyecto, el cual tiene debilidades.

Resultado 1: Fortalecida la capacidad de producción y comercialización agroecológica con enfoque de economía solidaria

Del indicador 1.1. *80% de las 190 familias capacitadas en agroecología aplican en sus parcelas lo aprendido*, en la medición anual de 2017 se expuso una consecución del 87%, y se espera que se alcance el 100% al cierre del proyecto. Según el cronograma de ejecución no todas las familias estaban atendidas de igual intensidad en los años 1 y 2, y algunas entraban con más fuerza en el año 3, que posibilitará el logro de la meta. También el número global de familia atendidas incrementó, potenciando el alcance del indicador.

El indicador 1.2. *80% de los PEC y promotoras replican lo aprendido con otras productoras*, en 2017 presentaba el 88% de logro sin que se hubieran concluido los procesos formativos que ya están en desarrollo, garantizando el 100% de cumplimiento para el cierre del proyecto. Igual sucede con el indicador 1.3. *80% de las lideresas capacitadas replican lo aprendido con grupos de mujeres*, pues la formación a lideresas de este año posibilitará pasar de 95% a 100%.

El indicador 1.4. *Escuela de Formación Agroecológica funcionando con al menos 60 productores/as y 5 organizaciones*, ya está logrado al 100% desde su última medición.

Por último, el indicador 1.5. *50 % de los 10 grupos asociativos productivos aplican lo aprendido en sus negocios*, también prevé con la ejecución del POA año 3 llegar al 100%, pues continúa la

¹¹ Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo).

formación a los grupos y el acompañamiento técnico para que repliquen sus conocimientos durante su último año.

La tabla siguiente sintetiza el estado actual y proyección de los indicadores del R1:

Indicadores de realización objetivamente verificables	Porcentaje de cumplimiento del último informe (%)	Porcentaje de cumplimiento probable (%)
1.1. 80% de las 190 familias capacitadas en agroecología aplican en sus parcelas lo aprendido	87%	100%
1.2. 80% de los PEC y promotoras replican lo aprendido con otras productoras	88%	100%
1.3. 80% de las lideresas capacitadas replican lo aprendido con grupos de mujeres	95%	100%
1.4. Escuela de Formación Agroecológica funcionando con al menos 60 productores/as y 5 organizaciones	100%	100%
1.5. 50 % de los 10 grupos asociativos productivos aplican lo aprendido en sus negocios.	80%	100%
	90%	100%

Resultado 2: Mejorada la economía familiar por incremento de la productividad con un manejo sostenible de los recursos naturales

El indicador 2.1. *50% de familias beneficiarias mejora sus ingresos económicos con producción orgánica* tiene debilidades en su medición. No hay registros de incrementos sustantivos de ingresos, sino de reducción de los costos al no comprar alimentos ni insumos químicos. El equipo de la FSM ha medido el indicador como “una mejora en la economía familiar”, en ese sentido manifiestan en 2017 el 93% de cumplimiento y se prevé el 100% con la incorporación de más familias en el último año y la consolidación de los procesos productivos que se desarrollan.

Indicadores de realización objetivamente verificables	Porcentaje de cumplimiento del último informe (%)	Porcentaje de cumplimiento probable (%)
2.1. 50% de familias beneficiarias mejora sus ingresos económicos con producción orgánica	93%	100%
2.2. 6 bancos comunales de semillas criollas abastecen a 190 familias para la siembra de 300 mz cultivadas con granos básicos y el 70% es para la dieta familiar	100%	100%
2.3. 70 % de disminución del uso de productos químicos por la producción de 138.000 kg de Bocashi y 5.000 litros de abonos líquidos	100%	100%
2.4. Ampliadas las épocas de producción de insumos orgánicos con la mejora de la infraestructura (25 galeras)	80%	100%
2.5. 30% de productores hortícolas realizan un mejor uso de agua para riego con la mejora de la captación y almacenamiento	100%	100%
2.6. 35% de productores/as producen de forma orgánica hortalizas, frutas y granos básicos	100%	100%
2.7. 3 microempresas asociativas funcionando generan 15 empleos a mujeres.	100%	100%
2.8. Ampliados los espacios de comercialización para los productos orgánicos con el fortalecimiento de 3 mercados locales.	67%	67%
	93%	96%

Los indicadores 2.2. *6 bancos comunales de semillas criollas abastecen a 190 familias para la siembra de 300 mz cultivadas con granos básicos y el 70% es para la dieta familiar*, 2.3. *70 % de disminución del uso de productos químicos por la producción de 138.000 kg de Bocashi y 5.000 litros de abonos líquidos*, 2.5. *30% de productores hortícolas realizan un mejor uso de agua para riego con la mejora de la captación y almacenamiento*, 2.6. *35% de productores/as producen de forma orgánica*

hortalizas, frutas y granos básicos y 2.7. 3 microempresas asociativas funcionando generan 15 empleos a mujeres, ya han llegado al 100% según la medición del equipo del proyecto en 2017.

El indicador 2.4. *Ampliadas las épocas de producción de insumos orgánicos con la mejora de la infraestructura (25 galeras)*, igualmente se logrará en el 100% (en 2017 al 80%) con la construcción de las nuevas galeras previstas en el POA 2018.

El equipo de evaluación considera que las actividades desarrolladas en cuanto a comercialización no son lo suficientemente sólidas y articuladas como para esperar un fortalecimiento de mercados locales. Este es un tema complejo y requiere cuanto menos, un resultado esperado con un monto significativo de presupuesto. Es por ello que del indicador 2.8. *Ampliados los espacios de comercialización para los productos orgánicos con el fortalecimiento de 3 mercados locales*, no se prevé un crecimiento mayor que el 67% ya obtenido en 2017.

Resultado 3: Fortalecida la organización comunitaria para el desarrollo local en redes y alianzas

El indicador 3.1. *80% de mujeres asociadas a grupos productivos mejoran su producción*, para finales de 2017 tenía un 93% de cumplimiento y se espera que alcance el 100% al cierre del proyecto, pues se continúan desarrollando actividades productivas con mujeres, incluyendo el seguimiento de las graduadas en la Escuela de Agricultura Orgánica en el año 2.

Los indicadores 3.2. *Red de Productores Extensionistas Comunitarios y Red de Promotoras consolidadas con al menos 80% de PEC y promotoras activos* y 3.3. *Red de Productores Extensionistas Comunitarios y la Red de Promotoras ejecutan al menos 1 acción de incidencia gremial por municipio y año*, ya alcanzaron el 100% desde el 2017.

El indicador 3.4. *Creada la Asociación de Productores y Productoras Agroecológicas con al menos 80% de familias beneficiarias del proyecto*, no es alcanzable. Se ha logrado la creación de una cooperativa (ACOPROAM) que es uno de los logros principales del proyecto, cumpliendo una de las variables del indicador. Pero la otra variable no se cumple, pues no es viable que alguna organización agrupe a tan alto número de familias dispersas en tres municipios. Las organizaciones sociales no surgen de esa forma, ni con familias que no tienen los lazos de confianza y visión común. Por ello se prevé que se mantenga el 50% de cumplimiento del 2017.

De igual forma, las actividades desarrolladas en el proyecto no son suficientes para lograr la dinamización del Comité Zonal de MAOES, es por ellos que se espera que el indicador 3.5. *5 instituciones y 60 productores/as dinamizan el Comité Zonal del Norte de Morazán del MAOES*, se mantenga en un 90%.

Indicadores de realización objetivamente verificables	Porcentaje de cumplimiento del último informe (%)	Porcentaje de cumplimiento probable (%)
3.1 80% de mujeres asociadas a grupos productivos mejoran su producción	93%	100%
3.2. Red de Productores Extensionistas Comunitarios y Red de Promotoras consolidadas con al menos 80% de PEC y promotoras activos.	100%	100%
3.3. Red de Productores Extensionistas Comunitarios y la Red de Promotoras ejecutan al menos 1 acción de incidencia gremial por municipio y año.	100%	100%
3.4. Creada la Asociación de Productores y Productoras Agroecológicas con al menos 80% de familias beneficiarias del proyecto.	50%	50%
3.5. 5 instituciones y 60 productores/as dinamizan el Comité Zonal del Norte de Morazán del MAOES	90%	90%
	87%	88%

Los problemas (administrativos, operativos, financieros, etc.) más importantes que se presentaron estuvieron asociados a la MES y San Vicente. El más relevante fue la situación de violencia en Tecoluca y se solventó negociando la salida del territorio y de la MES como socia del proyecto. Se demostró con ello la capacidad de adaptación y de resolución evitando crisis.

En la relación FSM-MES hubo al menos otros dos elementos que generaron fricción. El primero, ya analizado anteriormente, está vinculado con las normativas administrativas, que por ser la FSM receptora de los fondos desde HORIZONT3000 le correspondió imponer sus reglas (y no las de HORIZONT3000) ante la MES, lo cual no es bien visto entre las pares salvadoreñas.

El otro aspecto fue la diferencia de enfoques de trabajo comunitario. En San Vicente prevalece una cultura más asistencialista que en Morazán y por ello los equipos técnicos sostuvieron debates sobre las metodologías o estrategias de ejecución, defendiendo sus diferentes visiones.

En ambos aspectos se supo manejar la situación, sin que las contradicciones fueran antagónicas, gracias también a la mediación de la Oficial de Programas de HORIZONT3000.

4.5. Eficiencia

Según las evidencias obtenidas en la evaluación se estima que el proyecto cierre con un porcentaje de ejecución de actividades bastante elevado. No se observan retrasos preocupantes en la calendarización.

Respecto al cumplimiento de las actividades y productos previstos, el proyecto tiene 23 actividades y en 18 (78%) de ellas se identificó un avance relevante. Las actividades en las que se percibe un menor avance o que están vinculadas con retos dentro del proyecto, son:

- *A.2.11. Fortalecer mercados comunitarios/ferias.* La actividad es ambiciosa y no se dispone de una estrategia para el tema de mercados. En un corto tiempo para finalizar el proyecto es difícil que se puedan dinamizar los procesos requeridos. Solo este tema amerita un proyecto específico.
- *A.3.1. Formar en asociatividad y planes de trabajo a 5 grupos organizados de mujeres.* La formación en los temas planteados en esta actividad sigue constituyendo una necesidad.
- *A.3.2. Crear la Asociación de Productores y Productoras Agroecológicas.* Ya se constituyó ACOPROAM, pero restan otros elementos de la actividad como es el fortalecimiento de la relación con MAOES.
- *A.3.3. Fortalecer la Red de Productores Extensionistas Comunitarios y la Red de Promotoras.* Si bien se presentan en los documentos del proyecto como Red, no se desarrolla un trabajo como tal. De hecho, su constitución como colectivo organizado es uno de las oportunidades que debe aprovechar la FSM y priorizar en los últimos meses del proyecto y en fases posteriores.
- *A.3.4. Asesoría Técnica a MES.* ya no procede.

En el proyecto se percibe una relación costo/beneficio de los procesos y servicios favorable. Según el presupuesto del proyecto, los costos de salarios y funcionamiento institucional están dentro de los rangos lógicos.

Un elemento muy relevante y altamente positivo vinculado con la eficiencia, es la austeridad con que la FSM ha manejado el proyecto. Cada actividad se hace con un presupuesto muy bajo, optimizando los recursos y con un aporte importante de contrapartida no valorizada de la población meta.

Para optimizar recursos y promover el empoderamiento, en este trienio se han reducido los apoyos en insumos para la elaboración de abonos orgánicos y otros componentes afines. Algunos productores de bocashi elaboran hasta 3 ó 4 ciclos en el año, cuando solo se le aportan algunos insumos para un ciclo.

Con muy poco aporte material y asistencia técnica las mujeres de la Red fortalecieron procesos muy importantes y establecieron huertos familiares, muchos de los cuales siguen funcionando ya con sus recursos propios.

Todo esto no sería posible sin el compromiso y sensibilidad de la población meta y la FSM. Es por ello, que se recomienda diseñar y aplicar una metodología para valorizar los aportes económicos, de mano de obra o insumos, no contabilizados en este y otros proyectos contribuyendo con el empoderamiento, la legitimidad y transparencia.

4.6. Participación

Los grupos meta consultados (beneficiarios directos) valoraron altamente su involucramiento y participación en los procesos del proyecto. Se evidenciaba en el empoderamiento mostrado y el dominio de los procesos en los que se involucraban. La consecución de los objetivos que se ha logrado ha sido, en buena medida, por el compromiso de los beneficiarios y beneficiaras.

“¿Cómo no voy a apoyar a la Fundación y al proyecto, con todo lo que hacen por nosotros?” (Agricultor beneficiado).

“Creo que la mayoría se mantuvo... siempre alguna gente se sale, porque no a todos les interesa el bien de los demás, porque también priorizan otras cosas, pero los que estamos aquí, ¡estamos con todo!” (Agricultor beneficiado).

En el documento del proyecto no se expone una caracterización de los beneficiados que sugiera un proceso de consulta o diagnóstico sobre la población meta. Sin embargo, en general, las y los beneficiarios manifestaron haber sido consultados en la fase de formulación, con la excepción de la Red de mujeres que es de reciente incorporación.

“Sí, cuando la fundación hace sus proyectos nos consulta” (Beneficiario directo).

“Yo recuerdo que hicieron una reunión... varios ya estábamos en el proyecto anterior y querían saber las cosas que más necesitamos”. (Beneficiario directo).

Según opinión de los beneficiarios/as, no se desarrollan rendiciones de cuentas ante los grupos meta, informando sobre la planificación y ejecución presupuestaria.

Un elemento a resaltar es la importancia que la FSM le ha dado a la participación de las mujeres y las juventudes. Como ya se expresó el enfoque género es mejorable, pero se incrementó sustancialmente la cantidad de mujeres participantes (pasando de 95 a 145) y el presupuesto asignado para ellas.

Las mujeres participan en las diferentes actividades y desde varios colectivos, aunque no en la misma magnitud. Una menor participación se registra en la Red de Promotores Extensionista Comunitarios y en ACOPROAM, pues tradicionalmente en las cooperativas se asocian los hombres y los puestos directivos quedan en manos de éstos.

La Red de Mujeres y sus grupos de ahorro es un espacio exclusivo de mujeres, en los que hay poder de decisión y control de recursos y beneficios. Algunas iniciativas económicas también son manejadas por mujeres (Ej.: El mariposario y el banco de semillas de la Col. San Francisco – visitadas en la evaluación).

Muchas mujeres, principalmente productoras, accedieron a los servicios del proyecto a través de sus cónyuges o hijos, que inicialmente fueron formados en temas de agricultura orgánica y eso las motivó.

Todas las mujeres consultadas durante la evaluación mostraron un elevado nivel de empoderamiento y manifestaron ser participantes activas en los procesos del proyecto.

“...No conocíamos nuestros derechos, o no los poníamos en prácticas. Teníamos que estar sumergidas en el hogar... a medida que ha pasado el tiempo nos hemos empoderado y decidimos por nosotros mismas...” (Mujer integrante de la Red).

La FSM ha promovido la incorporación de jóvenes en el proyecto. El proceso más destacado en este sentido es el de las Escuelas de Agricultura Orgánica, en las que un porcentaje significativo de la matrícula se completa con estudiantes del Instituto de la zona (jóvenes estudiantes de bachillerato). Otros/as incorporados en la Escuela son hijos e hijas de productores/as atendidos por el proyecto o por la Fundación en otras intervenciones, y de cierta forma contribuyen al relevo generacional. En iniciativas económicas o productivas también hay presencia de jóvenes.

“Mi mamá vino a aquí (Escuela de Agricultura Orgánica) el año pasado y me contaba las cosas que aprendía, eso me motivó y quiero aprenderlas también... así ayudo un poco más” (Joven hijo de una beneficiaria en otra edición de la Escuela).

Tanto HORIZONT3000 como la FSM han dado cumplimiento a los términos del convenio del proyecto. La FSM ha cumplido con los plazos de entrega de informes y cumplimiento de los compromisos asumidos con la justificación de gastos, con calidad.

HORIZONT3000 realizó visitas de seguimiento con una frecuencia aproximada de 4 meses, en el marco de las cuales se desarrollaba un monitoreo de actividades en reuniones con el equipo del

proyecto, con un fuerte énfasis en la gestión financiera, poniendo en segundo plano el monitoreo técnico.

Estas visitas fueron efectivas y se valoran positivamente desde la FSM. No obstante, de haberse integrado mejor a un Sistema de PME, disponiendo de otros instrumentos más eficaces se hubiese contribuido a un mejor desempeño del proyecto.

Hay un interés relevante de HORIZONT3000 por fortalecer capacidades técnicas de las organizaciones socias, constatado en los procesos formativos, línea de base y sistematizaciones.

Hubo un efectivo nivel de coordinación y participación de los responsables del proyecto en la gestión del proyecto. Existe una relación muy cordial, horizontal y de confianza entre las partes; y dentro de los equipos de trabajo del proyecto, generándose un clima favorable para el desempeño laboral.

Un ejemplo de la comunicación/coordinación fue la adenda al proyecto derivada de la situación de violencia en San Vicente. El tema fue analizado en varias reuniones con las partes involucradas, con transparencia y horizontalidad, y se consiguió una salida sin generar conflictos.

Existe una comunicación regular entre la Fundación y HORIZONT3000, principalmente con la Oficial de Programas, quien se muestra sensible y accesible a las consultas y genera la confianza. Por este canal se consultan temas administrativos y de gestión del proyecto en general, a lo cual se le da respuesta efectiva.

V. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Pertinencia y relevancia:

- El proyecto es altamente pertinente con las problemáticas que enfrenta la población beneficiaria y responde al contexto social, político y económico de la zona y el país.
- No se evidencia que se trabaje bajo un Enfoque de Gestión por Resultados y la Planificación, Monitoreo y Evaluación no se articulan como Sistema, elementos cuya mejora contribuirían a una consecución mayor de los objetivos del proyecto.

Resultados e impacto:

- Desde todos los actores involucrados existe un elevado compromiso con el proyecto y los procesos. Los/as beneficiarios/as expresaron valoraron positivamente el desempeño de la FSM en la ejecución de las actividades, la metodología, asistencia técnica, apoyo con insumos/inversiones... reconociendo la calidez y capacidades del personal del proyecto.
- El proyecto está produciendo mejoras concretas en la capacidad de los grupos metas. Las principales son: el fomento de la organización, el empoderamiento de las mujeres, empoderamiento de los productores extensionistas comunitarios, se desarrolla un cambio progresivo en el modo de producción hacia la agricultura orgánica, con ello hay una reducción de riesgos para la salud y una mejora de la dieta de las familias productoras y la coordinación a nivel técnico con las municipalidades.
- La teoría de cambio del proyecto tiene ausencia de algunos componentes o enfoques que hubiesen incrementado sus potencialidades de impacto: diálogo social e incidencia política que fomente la construcción de una ciudadanía crítica, el enfoque de Derechos y de Género, Soberanía Alimentaria, comercialización y gestión empresarial.

Sostenibilidad:

- La FSM tiene un altísimo compromiso con los procesos que desarrolla y eso es garantía de sostenibilidad. Los colectivos o procesos apoyados desde el proyecto más sólidos y con mejores perspectivas de continuidad más allá del proyecto son: los extensionistas comunitarios, la Red de mujeres, ACOPROAM y las familias agricultoras que han adoptado el modelo de agricultura orgánica.

Efectividad:

- El proyecto no ha concluido, pero se puede aseverar que el desarrollo de sus actividades contribuye a la consecución de los objetivos y resultados. Aun cuando los indicadores establecidos en la MML no son los adecuados para evidenciar su alcance, se prevé que éstos alcancen un elevado porcentaje de cumplimiento, y varios casos lleguen al 100%.
- El número de participantes establecidos como grupos meta en la formulación del proyecto se ha cumplido y sobre-cumplido.

Eficiencia:

- Se estima que el proyecto cierre con un porcentaje de ejecución de actividades bastante elevado. No se observan retrasos preocupantes en la calendarización. De 23 actividades, en 18 (78%) se identificó un avance relevante.
- En el proyecto se percibe una relación costo/beneficio de los procesos y servicios favorable. El proyecto ha sido eficiente. Cada actividad se hace con un presupuesto muy bajo, optimizando los recursos y con un aporte importante de contrapartida no valorizada de la población meta.

Participación:

- Los grupos meta consultados valoraron altamente su participación en los procesos del proyecto. Se evidenciaba en el empoderamiento mostrado y el dominio de los procesos en los

que se involucraban. La consecución de los objetivos que se ha logrado ha sido, en buena medida, por el compromiso de los beneficiarios y beneficiaras.

- Hubo un efectivo nivel de coordinación y participación de los responsables del proyecto en la gestión del proyecto. Existe una relación muy cordial, horizontal y de confianza entre las partes; y dentro de los equipos de trabajo del proyecto, generándose un clima favorable para el desempeño laboral.

5.2. Lecciones Aprendidas

- Valorizar los saberes de la agricultura ancestral, campesina y familiar es fundamento de la agricultura orgánica y agroecológica.
- La participación real de la población meta en las fases de identificación, diagnóstico y formulación del proyecto, garantiza su apropiación en la ejecución, contribuye a una mayor potencialidad de impacto y es el principal pilar para la sostenibilidad.
- Los equipos técnicos de los proyectos no siempre ven la Matriz de Marco Lógico como un instrumento de planificación estratégica y flexible. Los indicadores resultan desmotivantes si no son alcanzables o medibles, y desvían la atención del enfoque de Gestión para Resultados.
- Bajo las condiciones actuales del país, los productores y productoras valoran más la agricultura orgánica o la agroecología por el impacto favorable en su salud y la mejora de la dieta, que por sus beneficios en el mercado.
- Un abordaje técnico en agroecología – agricultura orgánica es necesario para una mudanza de la agricultura convencional a otra más sostenible, pero no es suficiente. Se requiere incluir enfoques estratégicos como la participación política ciudadana, el debate sobre el desarrollo endógeno y sostenible desde las comunidades, enfoque de género y generacional, entre otros que aportan a un Modelo de desarrollo más inclusivo.
- La formación entre pares se valida, una vez más, como una de las estrategias más exitosas en la promoción y réplica de conocimientos y habilidades, reafirmando el rol de los productores extensionistas comunitarios.
- En una intervención la población beneficiaria no es un colectivo homogéneo. Hay diferencias sustanciales entre grupos y entre familias de un mismo grupo meta. Ninguno parte del mismo nivel y todos ya traen un camino recorrido. Las capacidades desarrolladas son diferentes y por tanto las metas-indicadores por grupo deben ser diferentes, no podemos aspirar a que todos/as lleguen al mismo nivel con un proyecto.

5.3. Recomendaciones

Recomendaciones urgentes¹²:

1. Mejorar los procedimientos de Planificación, Monitoreo y Evaluación, desarrollando un sistema que pueda ser base para su aplicación para los diferentes los proyectos. Este sistema debe integrar el monitoreo de actividades (POA) y las mediciones de la MML (desde línea de base hasta línea de cierre), e incorporar los enfoques de Gestión orientada a resultados de desarrollo y la Teoría de cambio.
2. Incorporar en nuevos proyectos un componente de construcción de ciudadanía crítica, participativa e incidente; fomentando una mayor conciencia política que promueva los cambios estructurales requeridos en el modelo insostenible de desarrollo actual.
3. Mejorar la formulación de proyectos potenciando procesos de diagnóstico, identificación de necesidades/problemas en el terreno y con mayor protagonismo de la organización local (FSM), buscando una mayor amplitud en la representatividad social de los titulares de derechos y demás actores protagonistas, y promoviendo el papel activo de las mujeres y jóvenes en estos espacios.
4. Impulsar el desarrollo de capacidades técnicas de la organización local, sin circunscribirla solo a la capacitación, sino desde una visión integral y amplia, que implique los siguientes

¹² A efectos de esta evaluación, se entenderán las recomendaciones “urgentes” como las más prioritarias, seguidas de las “importantes” y por último las “deseadas”, con un menor grado de prioridad. Así mismo las cuatro recomendaciones dentro de cada grupo se ordenan por su nivel de relevancia, prioridad y viabilidad.

temas: gestión del ciclo de proyectos (Líneas de base, diseño de plan de monitoreo, evaluación, sistematización de Buenas Prácticas) y enfoques estratégicos como DDHH, Género, Gestión orientada a resultados y otros que la organización considere.

Recomendaciones importantes:

5. Debatir a lo interno de la organización sobre los enfoques a los que responde el trabajo actual de la FSM y si éstos responden a su visión política y de desarrollo. Se recomienda incluir en el debate: Soberanía Alimentaria, Enfoque de Derechos, Enfoque de Género, Economía Social y Solidaria y Construcción de Ciudadanía. En base a las conclusiones y decisiones derivadas de este debate debería replantearse su planificación estratégica (revisando objetivos, programas de trabajo, estructura, estrategias funcionales-como la de género, etc...) y su consiguiente inclusión en próximos proyectos.
6. Incorporar desde la formulación una estrategia de sostenibilidad, centrada en los titulares de derechos, con énfasis en el empoderamiento institucional y de la sociedad civil para que los servicios/productos/procesos puedan mantenerse con la gestión local.
7. Diseñar y establecer una tipología para categorizar a productores/as, organizaciones e iniciativas productivas, acorde a sus niveles de empoderamiento, autonomía, comercialización, grado de organización, participación política, etc. Esta categorización contribuiría a un mayor impacto de los proyectos, pues favorecería focalizar el diseño de resultados por grupo participante durante la formulación y el M&E para constatar el salto progresivo de los grupos de una categoría a otra con la ejecución del proyecto. Implica, además, mantener actualizada una base de datos de participantes en los programas y proyectos (colectivos de mujeres, familias productoras, extensionistas...) facilitando el seguimiento y evaluación.
8. Establecer, desde HORIZONT3000, un Manual de Procedimientos Administrativos (con los modelos y formatos básicos) que pueda ser un anexo al convenio del proyecto y sea ajustable a los procedimientos y requerimientos fiscales de las socias.

Recomendaciones deseadas:

9. Incorporar en nuevos proyectos el componente de empresarialidad que incluye la competitividad, gestión contable-administrativa y la comercialización; bajo un enfoque de ECOSOL y adaptado a las condiciones de los grupos meta, que son diferentes. La implementación pudiera ser progresiva, en la medida que la FSM fortalezca sus capacidades e iniciando con los colectivos con mayor potencial.
10. Aumentar las prácticas de rendición de cuentas a los Titulares de Derechos y Titulares de Obligaciones, siendo conveniente definir actividades, espacios y medios comunicativos existentes en las comunidades; a fin de dar a conocer el alcance del proyecto, presupuestos utilizados, dificultades encontradas, y el grado de participación de la población; de modo que los grupos meta y actores vinculados no solo conozcan la eficacia del proyecto, sino que sean conscientes en qué medida su participación contribuye o limita el logro de los objetivos
11. Incorporar, en la medida de lo posible y progresivamente, otras áreas de la agroecología y modelos productivos locales que no están trabajando, como los Sistemas Agroforestales y técnicas más efectivas de manejo del agua.
12. Ejecutar una evaluación que mida el impacto logrado a en los últimos años por el trabajo de la FSM (pudiera ser desde los proyectos apoyados por HORIZONT3000) que sería una muy buena base para la revisión-actualización de su planificación estratégica institucional.

VI. ANEXOS

Anexo 1. Marco lógico del proyecto.

	Lógica de la Intervención	Indicadores	Verificación	Supuestos/riesgos
Objetivo general	Contribuir al desarrollo rural y productivo sostenible de familias campesinas en comunidades rurales de cuatro municipios de El Salvador			
Objetivo específico	Mejorar las condiciones de vida de familias rurales de 3 Municipios de Morazán y 1 de San Vicente fomentando la seguridad alimentaria, la producción agroecológica, la protección y conservación de los recursos naturales y el fortalecimiento de las capacidades locales con equidad de género.	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % de las familias beneficiarias aplican los conocimientos adquiridos • 50% de reducción de la utilización de insumos químicos en la producción de hortalizas, frutales y granos básicos • 40 % de los procesos de producción son implementados por mujeres 	Evaluación Sistematización	El involucramiento directo de las familias rurales en los procesos de producción con visión emprendedora y sostenible contribuye a dinamizar la economía en los Municipios de Meanguera, Jocoaitique, Arambala y Tecoluca.
Resultados	R1. Fortalecida la capacidad de producción y comercialización agroecológica con enfoque de economía solidaria	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de las 190 familias capacitadas en agroecología aplican en sus parcelas lo aprendido • 80% de los PEC y promotoras replican lo aprendido con otras productoras • 80% de las lideresas capacitadas replican lo aprendido con grupos de mujeres • Escuela de Formación Agroecológica funcionando con al menos 60 productores/as y 5 organizaciones • 50 % de los 10 grupos asociativos productivos aplican lo aprendido en sus negocios 	Línea de base Planes de formación Memorias de la formación Evaluaciones participativas con los grupos beneficiarios Memorias de encuentros e intercambios Foto documentación Video documentación Radio documentación	El empoderamiento de las familias en los procesos de aprendizaje mejora la adopción de nuevas prácticas y tecnologías generando mejoría de la productividad.

	Lógica de la Intervención	Indicadores	Verificación	Supuestos/riesgos
	R2. Mejorada la economía familiar por incremento de la productividad con un manejo sostenible de los recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de familias beneficiarias mejora sus ingresos económicos con producción orgánica • 6 bancos comunales de semillas criollas abastecen a 190 familias para la siembra de 300 mz cultivadas con granos básicos y el 70% es para la dieta familiar • 70 % de disminución del uso de productos químicos por la producción de 138.000 kg de Bocashi y 5.000 litros de abonos líquidos • Ampliadas las épocas de producción de insumos orgánicos con la mejora de la infraestructura (25 galeras) • 30% de productores hortícolas realizan un mejor uso de agua para riego con la mejora de la captación y almacenamiento • 35% de productores/as producen de forma orgánica hortalizas, frutas y granos básicos • 3 microempresas asociativas funcionando generan 15 empleos a mujeres. • Ampliados los espacios de comercialización para los productos orgánicos con el fortalecimiento de 3 mercados locales 	<p>Línea de base Planes de producción Registros de producción Evaluaciones participativas con los grupos beneficiarios Memorias de ferias, mercados, etc. Planos de construcción Foto documentación Video documentación Radio documentación</p>	Los procesos de producción agropecuarios sostenibles mejoran los niveles de productividad en la medida que el deterioro de los recursos naturales sea mínimo.
	R3. Fortalecida la organización comunitaria para el desarrollo local en redes y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> • 80% de mujeres asociadas a grupos productivos mejora su producción • Red de Productores Extensionistas Comunitarios y Red de Promotoras consolidadas con al menos 80% de PEC y promotoras activos • Red de Productores Extensionistas Comunitarios y la Red de Promotoras ejecutan al menos 1 acción de incidencia gremial por municipio y año • Creada la Asociación de Productores y Productoras Agroecológicas con al menos 80% de familias beneficiarias del proyecto • 5 instituciones y 60 productores/as dinamizan el Comité Zonal del Norte de Morazán del MAOES 	<p>Acuerdos de grupos de mujeres organizadas y capacitadas Documentación sobre la Asociación de Productores y Productoras Agroecológicas Memorias de la Red de Productores Extensionistas Comunitarios y la Red de Promotoras Registros de socios/as Documentación sobre el Comité Zonal del Norte de Morazán del MAOES Foto documentación Video documentación Radio documentación</p>	La participación de hombres y mujeres en los procesos asociativos para la producción y comercialización favorece la sostenibilidad de las actividades productivas y gremiales.

Anexo 2. Instrumentos empleados en el trabajo de campo de la evaluación.

GUIÓN DE ENTREVISTA A TÉCNICOS HORIZONT3000

Pertinencia y relevancia

¿Cómo se hace el diseño-formulación del proyecto? ¿Fue un proceso participativo? ¿Quiénes participaron en la formulación?

¿El diseño del proyecto era el adecuado para enfrentar el/los problemas/s descrito/s y generar el impacto esperado? ¿Hizo falta otros resultados?

¿Hubo cambios y/o ajustes en la formulación (reformulaciones)?

¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en los grupos beneficiarios, en los ejecutores, en el logro de los objetivos planificados?

Eficiencia-Efectividad

¿Qué problemas más importantes se presentaron (administrativos, operativos, financieros, etc.) y qué medidas se tomaron para remediarlos?

¿Cómo se levantó la línea de base del proyecto?

¿Hay un Plan de monitoreo del proyecto? ¿Cómo se estructuró?

¿Cuál es el grado de idoneidad del perfil de los recursos humanos destinados al proyecto (de la socia local)?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la socia local (en tiempo y calidad) del número de las actividades programadas?

¿Cómo se implementó la estrategia de gestión del conocimiento? ¿Cuál fue el nivel de involucramiento de la socia local? ¿Se han reforzado las capacidades de la socia local?

Participación

¿Cuál fue el grado de involucramiento de los diferentes actores y/o grupos beneficiarios locales en el proyecto?

¿Cuál ha sido el desempeño de FSM y HORIZONT3000 en cuanto a las responsabilidades acordadas respecto de la ejecución del proyecto?

¿Cómo ha sido la calidad de coordinación y/o participación de los responsables de los Proyectos?

Resultados. Impacto

¿Qué mejoras concretas o cambios se han dado en los grupos meta como resultado directo del proyecto?

Sostenibilidad

¿Qué efectos del proyecto permanecerán en el tiempo?

¿Cuál es el grado de apropiación de los Proyectos por los grupos beneficiarios, responsables y actores locales?

¿Hay un plan/estrategia de sostenibilidad? ¿Horizont3000 tiene previsto continuar apoyando el proceso?

Lecciones aprendidas

¿Qué lecciones aprendidas dejan los procesos implementados a Horizont3000?

¿Qué recomendaciones pueden hacerse para mejorar la ejecución de futuras iniciativas?

GUIÓN DE ENTREVISTA A TÉCNICOS DE LA FSM

Pertinencia y relevancia

¿Cómo fue el diseño del proyecto? ¿el proceso de formulación?

¿considera que el proyecto es pertinente con el contexto político, social, económico...?

¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en el logro de los objetivos planificados? ¿qué nivel de influencia?

¿Cuál es el grado de apropiación de los grupos beneficiarios, responsables y actores locales?

Resultados e Impacto

¿Los grupos beneficiarios están satisfechos con la calidad y la entrega de los servicios del proyecto? ¿en qué medida?

¿Considera que hay insatisfacciones desde los grupos beneficiarios? ¿en qué aspectos?

¿Qué mejoras concretas, cambios o impactos se produjeron desde el proyecto?

¿Hasta qué punto se puede afirmar que se ha incrementado la capacidad de los actores locales y grupos meta?

¿Ha habido efectos imprevistos? ¿Cómo se hubiese podido incrementar el impacto de los Proyectos?

Sostenibilidad

¿La FSM podrá continuar los procesos después de terminar el apoyo?

¿Qué efectos/impactos de los Proyectos permanecerán en el tiempo?

¿Por qué consideran que los resultados/impactos prevalecerán en el tiempo?

¿Los ejecutores formularon un plan/estrategia de sostenibilidad?

Efectividad

¿De qué manera los Proyectos contribuyó al alcance de los objetivos?

¿Los Proyectos han alcanzado el número esperado de beneficiarios (directos e indirectos)?

¿Cuál ha sido el desempeño en cuanto a los indicadores de resultados proyectados respecto a la ejecución de los Proyectos?

¿Qué problemas más importantes se presentaron (administrativos, operativos, financieros, etc.) y qué medidas se tomaron para remediarlos?

Eficiencia

¿Logró los Proyectos alcanzar el número proyectado de actividades y productos propuestos?

¿Cómo resulta el análisis de costo/beneficio de la entrega de los servicios y la eficiencia con la cual FSM los entregaron?

Lecciones aprendidas

¿Qué condiciones económicas, políticas, financieras y técnicas deberán existir, qué nivel de capacidad institucional debería tener la agencia ejecutora, cómo debería ser la participación de los entes locales

relevantes y qué otros factores de éxito deberían estar presentes de modo que se pudieran considerar otros proyectos de esta naturaleza en el futuro?

¿Qué orientaciones se deben tomar en cuenta para que los grupos beneficiarios entren en el proceso de mejora continua?

¿Qué recomendaciones pueden hacerse para mejorar la ejecución de futuras iniciativas?

Participación

¿Cómo fue el involucramiento de los diferentes actores y/o grupos beneficiarios locales en los Proyectos?

¿Cuál ha sido el desempeño de FUNDESYRAM, FSM y HORIZONT3000 en cuanto a las responsabilidades acordadas respecto de la ejecución de los Proyectos?

¿Cómo ha sido la calidad de coordinación y/o participación de los responsables de los Proyectos?

GUIÓN BASE DE ENTREVISTAS O GRUPOS FOCALES CON BENEFICIARIOS¹³

Pertinencia y relevancia

¿Ustedes participaron en la formulación del proyecto? ¿Cómo?

¿En qué medida el proyecto responde a sus necesidades?

¿Cuál es su nivel de compromiso con el proyecto?

Resultados e Impacto

¿Están satisfechos con la calidad y la entrega de los servicios del proyecto? ¿en qué medida?

¿Hay insatisfacciones? ¿en qué aspectos?

¿Qué cambios se produjeron desde el proyecto?

Sostenibilidad

¿Qué efectos/impactos del Proyecto ustedes creen que permanecerán en el tiempo?

¿Qué compromiso pueden asumir como beneficiarios en ello?

Efectividad

¿Cuántos beneficiarios (en el rubro específico) son dentro del proyecto?

Eficiencia

¿Cómo valoran la entrega de los servicios y la eficiencia con la cual FSM los entregaron?

Lecciones aprendidas

¿Qué recomendaciones pueden hacerse para mejorar la ejecución de futuras iniciativas?

Participación

¿Cómo fue su involucramiento en el proyecto? ¿a qué nivel participaron? ¿Cómo valoran esa participación?

¿Cuál ha sido el desempeño de FSM y HORIZONT3000 dentro del proyecto?

¿Qué recomiendan para que sea mayor y mejor la participación?

¹³ Este guion fue adoptándose a las características de cada grupos o beneficiario entrevistado, partiendo de su participación específica en el proyecto y de los temas en los que el evaluador consideraba necesario profundizar.

Anexo 3. Relación de documentación consultada en la evaluación.

Información institucional:

- Plan estratégico institucional. 2017-2021.
- Estrategia de género. 2006.

Información de proyectos anteriores:

- Sistematización de experiencias. Metodología de enseñanza aprendizaje en agricultura orgánica de la Fundación Segundo Montes. 2015

Información del proyecto:

- Documento del proyecto (aprobado), y su MML.
- Convenio del proyecto (CONVENIO G-16-203-HT3000) y sus anexos.
- Acta de cierre de la MES y de traspaso.
- Informe de Línea de Base.
- Informes narrativos anuales 2016 y 2017.
- Informes financieros.
- Informes de Auditoría 2016 y 2017.
- Presentación (Power Point) de avance de ejecución (enero – nov 2016).
- Herramienta de monitoreo de indicadores de la MML 2016-2017.
- POA de 2016, 2017 y 2018.
- Fuentes de verificación de actividades: varias cartas didácticas de temas orientados para las mujeres beneficiarias, nómina de productores/as, documentación de la Escuela de Agricultura Orgánica, fotografías de galerías, bancos de semillas, reservorios y otras.

Anexo 4. Relación de participantes en la evaluación.

Colectivo/Institución	Espacio de participación	Fecha	Participantes		
			Mujeres	Hombres	Total
Fundación Segundo Montes	Taller de inducción y sobre procesos clave del proyecto.	16/4/2018	1	3	4
	Entrevista con personal técnico y coordinación del proyecto (<i>en dos momentos</i>)	23/4/2018 y 26/4/2018	1	2	3
	Entrevista con director ejecutivo	24/4/2018	0	1	1
	Entrevista con presidenta de la Junta Directiva	23/4/2018	1	0	1
	Sub-total FSM	-	2	3	5
HORIZONT3000	Entrevista con Oficial de Programas para El Salvador	17/4/2018	1	0	1
Participantes en las Escuelas de Agricultura Orgánica	Grupo focal	25/4/2018	3	6	9
Extensionistas Comunitarios/as	Grupo focal	24/4/2018	0	8	8
Red de mujeres y grupos de ahorro comunitarios	Grupo focal	24/4/2018	12	0	12
Parcelas demostrativas y de producción agroecológica (4 parcelas).	Visitas de campo y entrevistas.	24/4/2018 y 25/4/2018	1	3	4
ACOPROAM	Grupo focal	25/4/2018	0	3	3
Colonia San Francisco (<i>Colectivo mixto: ADESCO, Banco de semillas y Panadería</i>)	Grupo focal	25/4/2018	5	7	12
Técnico de Unidad Ambiental de Meanguera	Entrevista	26/4/2018	0	1	1
Técnica de Unidad de la Mujer de Jocoaitique	Entrevista	26/4/2018	1	0	1
Total			25	31	56
			45%	55%	

Anexo 5. Sugerencias/demandas de los/as beneficiarios/as consultadas, tanto para este como para futuros proyectos

Atendiendo a que las opiniones vertidas representan un indicador importante de la percepción de los grupos meta del proyecto, se exponen las más relevantes:

- Entrega oportuna de árboles para reforestación, para un mejor aprovechamiento del invierno (periodo lluvioso).
- Adquisición de una máquina para harina de rocas, para prestar este servicio desde la FSM.
- Aumento de apoyo en insumos para la elaboración de insumos orgánicos (Se contradice la estrategia ejecutada por la FSM en último trienio, que ha sido acertada).
- Apoyo en el rubro del café (Este rubro es apoyado por otros actores presentes en la zona y el gobierno central).
- Reforzar los sistemas de riego.
- Dotar de invernaderos individuales, por productor (Rompe la lógica de producción colectiva y ECOSOL).
- Mayor apoyo en los reservorios de agua.
- Fortalecer la Red de Mujeres, sobre todo desde el punto de vista organizativo.
- Fortalecer el proyecto de huertos familiares y otras iniciativas económicas orientadas a mujeres.
- Extender el empoderamiento de las mujeres para la prevención de la violencia, auto cuidado y crecimiento personal.
- Implementar nuevas tecnologías de agricultura orgánica. Ej: manejo de *micorrizas*, *beauveria bassiana*, *trichoderma*, etc. incluyendo un laboratorio en la FSM.
- Implementar una fase 2 de la Escuela de Agricultura Orgánica, para una mayor especialización de quienes ya cursaron la fase actual.
- Establecer bancos de semillas de hortalizas y formación en obtención de semillas.
- Se necesitan más técnicos/as en la FSM, los actuales no dan abasto a la demanda.
- Mayor seguimiento a los/as egresados/as de los procesos formativos.
- Continuar e incrementar el intercambio entre pares (giras).
- Extender el taller de producción de harina de rocas y huesos (visto con mayor complejidad en el proceso de aprendizaje).
- Evaluar los aprendizajes individuales, desde la puesta en práctica en los cultivos en sus parcelas (se refiere participantes en las escuelas de AO).
- Incrementar la formación del personal técnico de la FSM en nuevas técnicas de AO.
- Formación a líderes/as en elaboración de perfiles de proyectos.

Anexo 6. Registro fotográfico.



Mujeres que gestionan un banco de semillas en la Colonia San Francisco.



Galera para producción de insumos orgánicos. Finca de Javier Márquez.



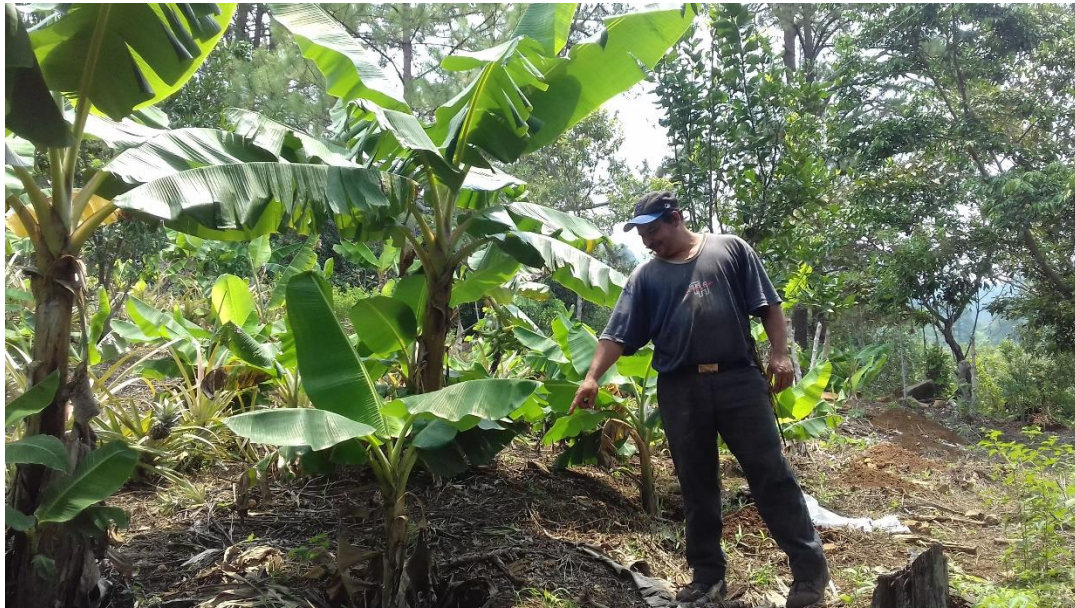
Mariposario apoyado por el proyecto, administrado por María Ceferina.



Barreras de piña para la reducción de la erosión y sistema de riego. Finca de María Ceferina y su familia.



Producción de tomates en el invernadero de Marvin Amaya.



Maximiliano Arqueta muestra las plantas en las que aplicó recientemente el bocashi.



Lombricultura en la finca de Maximiliano Arqueta, productor extensionista.



Principales Resultados, conclusiones y recomendaciones

EVALUACIÓN COMBINADA DE LOS PROYECTOS

Protección Fomento del desarrollo agroecológico en cuatro municipios rurales en Morazán y San Vicente

Ecodesarrollo comunitario con seguridad alimentaria, economía inclusiva y agroecológica en la Región Occidental

SAN VICENTE 07 DE ABRIL DE 2018

FUNDSYRAM. Proyecto: Ecodesarrollo comunitario con seguridad alimentaria, economía inclusiva y agroecológica en la Región Occidental

OG: Lograr la superación de la pobreza en forma sostenible, especialmente de las mujeres adultas, jóvenes, y población indígena en el marco de un ecodesarrollo comunitario y la defensa de los DESCA de los y las pobladoras

OE: Consolidar en forma participativa el proceso de ecodesarrollo comunitario en 5 “Ecocomunidades” en 4 Municipios del Corredor Nahuat Pipil en la Región Occidental de El Salvador.

R1. Fortalecida la visión y acción de las organizaciones comunitarias que participan en el proceso de Ecocomunidades

R2. Consolidada la seguridad alimentaria y económica y los hogares ecológicos en las Ecocomunidades

R3. Consolidadas las capacidades de los actores locales en la promoción de las Ecocomunidades y la defensa de los DESCA de los y las pobladoras.

Fundación Segundo Montes. Proyecto: Fomento del desarrollo agroecológico en cuatro municipios rurales en Morazán y San Vicente

OG: Contribuir al desarrollo rural y productivo sostenible de familias campesinas en comunidades rurales de cuatro municipios de El Salvador

OE: Mejorar las condiciones de vida de familias rurales de 3 Municipios de Morazán y 1 de San Vicente fomentando la seguridad alimentaria, la producción agroecológica, la protección y conservación de los recursos naturales y el fortalecimiento de las capacidades locales con equidad de género

R1. Fortalecida la capacidad de producción y comercialización agroecológica con enfoque de economía solidaria

R2. Mejorada la economía familiar por incremento de la productividad con un manejo sostenible de los recursos naturales

R3. Fortalecida la organización comunitaria para el desarrollo local en redes y alianzas

MAPA DE LAS INTERVENCIONES



AHUACHAPÁN



SONSONATE



SAN VICENTE



METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Enfoque de Trabajo

Participación de actores

Análisis consensuado de la información orientado al aprendizaje

Prioridades transversales

Carácter sumativo de la evaluación

Ética y confidencialidad

Rigurosidad en sistematización y recolección de datos

Niveles de Evaluación

Hallazgos

Análisis
interpretativo
basado en los
datos, hechos
e
informaciones
encontradas

Juicios
concluyentes

Recomendaciones

La evaluación se apoyó en la Matriz de evaluación como primera hipótesis de trabajo. El método utilizado es mixto y las técnicas aplicadas para la recolección de datos fueron:

- Entrevistas semi estructuradas
- Entrevistas en profundidad
- Grupos focales
- Observación en el terreno
- Revisión de fuentes secundarias

Fases de la Evaluación



PRINCIPALES RESULTADOS PRELIMINARES



Fomento del desarrollo agroecológico en cuatro municipios rurales en Morazán y San Vicente

APOYADO POR LA
 COOPERACIÓN
AUSTRÍACA PARA EL
DESARROLLO

 HORIZONT
3000



1. PERTINENCIA Y RELEVANCIA

Principales Hallazgos

¿El diseño del proyecto era el adecuado para enfrentar el/los problema/s descrito/s?

- *Los diseños de ambos proyectos tienen limitaciones técnicas a nivel de la lógica vertical (Formulación de la cadena de resultados) y horizontal (indicadores ambiguos y generalistas).*
- *Ambos proyectos son pertinentes y contribuyen a enfrentar los problemas focales identificados en la formulación.*
- *El 100% de las personas consultadas señalan que el proyecto es altamente pertinente con la problemática de seguridad y soberanía alimentaria que les afecta.*
- *La Teoría de cambio de los proyectos adolece de un componente de incidencia política-participación ciudadana, capaz de generar cambios estructurales a nivel municipal.*
- *La formulación del proyecto siguió una metodología de gabinete. Si bien FSM tiene un nivel de consulta con las organizaciones meta, su situación específica no se refleja en el proyecto formulado. La FSM pudo haber tenido un mayor protagonismo en la formulación ante Horizont 3000.*

1. PERTINENCIA Y RELEVANCIA

Principales Hallazgos

¿Fueron pertinentes y relevantes los objetivos y el diseño de los Proyectos dado el contexto político, económico y financiero?

Los objetivos general (OG) y específico (OE) del proyecto responden a la realidad del país y de la zona de ejecución.

Las acciones que se desarrollan parecen estar más enfocadas en las manifestaciones del problema, que en el problema en sí. La creación de conciencia social para el cambio del Modelo de desarrollo (única solución a largo plazo) es abordado limitadamente en el diseño del proyecto.

¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en los grupos beneficiarios, en los ejecutores, en el logro de los objetivos planificados?

- *Arraigo aún muy fuerte, a las prácticas agrícolas de agricultura convencional*
- *Elecciones*
- *Violencia social e inseguridad*
- *Degradación ambiental*

1. PERTINENCIA Y RELEVANCIA

Principales Hallazgos

¿Cuál es el grado de apropiación del proyecto por los grupos beneficiarios, responsables y actores locales?

- *Faltó espacios de participación de los grupos meta en la planificación de la implementación de actividades del proyecto, que potencie su protagonismo y sentido de apropiación.*
- *Los grupos meta se sienten responsables de los procesos que impulsa el proyecto.*
- *La FSM dispone de un reconocimiento fuerte en la zona (dispone de un equipo técnico altamente comprometido y sensible).*

2. RESULTADOS E IMPACTO

Principales Hallazgos

¿Los grupos beneficiarios están satisfechos con la calidad y la entrega de los servicios?

¿De qué manera los servicios no cubrieron las expectativas de los grupos beneficiarios y específicamente en qué aspectos no estuvieron satisfechos los grupos beneficiarios?

Los y las participantes del proyecto tienen un alto nivel de satisfacción con los servicios y procesos desarrollados.

No se evidenciaron insatisfacciones relevantes desde los grupos meta consultados. Estos, desde su criterio, y de una manera respetuosa y propositiva, reflejaron algunos elementos de "mejora" para futuros proyectos.

Ejemplos:

- Entrega oportuna de árboles para reforestación, para un mejor aprovechamiento del invierno (periodo lluvioso).
- Adquisición de una máquina para harina de rocas, para prestar este servicio desde la FSM.
- Aumento de apoyo en insumos para la elaboración de insumos orgánicos (Se contradice la estrategia ejecutada por la FSM en último trienio, que ha sido acertada).
- Apoyo en el rubro del café (Este rubro es apoyado por otros actores presentes en la zona y el gobierno central)....

2. RESULTADOS E IMPACTO

Principales Hallazgos

¿Qué mejoras concretas o cambios se dieron a nivel del área de influencia de los Proyectos como resultado directo de los proyectos y hasta qué punto se puede afirmar que se ha incrementado la capacidad de los actores locales del sector?

Existe suficiente evidencia para afirmar que el proyecto está produciendo cambios o mejoras en los capacidades, actitudes y prácticas de parte de sus grupos meta, en distintas dimensiones.

- *Organización,*
- *Empoderamiento de las mujeres*
- *Productores extensionistas comunitarios*
- *Cambio progresivo en el modo de producción*
- *Mejora en su dieta*
- *Reducción de los costos de producción*
- *Coordinación a nivel técnico con Municipalidades.*

2. RESULTADOS E IMPACTO

Principales Hallazgos

¿Ha habido efectos imprevistos?

Red de Mujeres:

“... La participación de nosotras como mujeres en la escuela era algo que no se había dado antes en la FSM. La escuela nos ayudó mucho para los huertos familiares, en la creación hábitos como la basura y desechos sólidos. Como conocer los conocimientos de los abonos orgánicos, a veces no hemos descubiertos donde están los minerales de la tierra. Es una fortaleza y el espacio fue amplio para la participación de nosotras las mujeres en la escuela...”

2. RESULTADOS E IMPACTO

Principales Hallazgos

¿Cómo se hubiese podido incrementar el impacto de los Proyectos?

Enfoques políticos:

- *Construcción de una ciudadanía crítica,*
- *Diálogo social y la incidencia política,*
- *Agroecología y agricultura orgánica*
- *Comercialización, Competitividad....*
- *Cultura alimentaria.*
- *Enfoques de derechos, Género, soberanía alimentaria (Sba) y economía social y solidaria*

Elementos de gestión:

- *Manual de procedimientos administrativos.*
- *Sistema de planificación, monitoreo y evaluación,*
- *Enfoque de gestión por resultados.*

3. EFECTIVIDAD

Principales Hallazgos

¿Cuál ha sido el desempeño de los ejecutores en cuanto a los indicadores de resultados proyectados respecto a la ejecución del proyecto?

Horizont 3000 ha hecho un esfuerzo por medir los indicadores de la MML. Disponer de esta herramienta ya es un buen paso pero es insuficiente. Independientemente de que hay indicadores mal diseñados, algunos de ellos parecen ser medidos desde la percepción del personal técnico y sin el sustento adecuado de las evidencias (Fuentes de Verificación – FDV). Los indicadores se “midieron” describiendo cuantificando actividades del Resultado.

Varios indicadores de la MML no “indican” realmente el logro del resultado o del objetivo, o no cumplen con los criterios básicos de SMART. La medición pudiese hacerse más estructurada y objetiva.

No se concibe que, si se invirtieron recursos y demasiado tiempo en levantar una Línea de Base, ésta no se ocupe. El proceso de LB del proyecto pudo ser mejorable. El documento final no sirve de mucho y la socia local no la empleó como instrumento base del M&E, ni Horizont 3000 motivó a hacerlo.

3. EFECTIVIDAD

OE: Mejorar las condiciones de vida de familias rurales de 3 Municipios de Morazán y 1 de San Vicente fomentando la seguridad alimentaria, la producción agroecológica, la protección y conservación de los recursos naturales y el fortalecimiento de las capacidades locales con equidad de género

Indicadores de realización objetivamente verificables	Porcentaje de cumplimiento (%) (según el sistema del proyecto).		Probabilidad de cumplimiento (según el sistema del proyecto).	Nivel de fiabilidad en la medición
80 % de las familias beneficiarias aplican los conocimientos adquiridos	87%	94%	Alta	Media
50% de reducción de la utilización de insumos químicos en la producción de hortalizas, frutales y granos básicos	100%		Cumplido	Alta
40 % de los procesos de producción son implementados por mujeres	95%		Alta	Media

3. EFECTIVIDAD

RESULTADO 1. Fortalecida la capacidad de producción y comercialización agroecológica con enfoque de economía solidaria

Indicadores de realización objetivamente verificables	Porcentaje de cumplimiento (%) (según el sistema del proyecto).		Probabilidad de cumplimiento (según el sistema del proyecto).	Nivel de fiabilidad en la medición
1.1. 80% de las 190 familias capacitadas en agroecología aplican en sus parcelas lo aprendido	87%	90%	Alta	Alta
1.2. • 80% de los PEC y promotoras replican lo aprendido con otras productoras	88%		Alta	Baja
1.3. • 80% de las lideresas capacitadas replican lo aprendido con grupos de mujeres	95%		Alta	Baja
1.4. • Escuela de Formación Agroecológica funcionando con al menos 60 productores/as y 5 organizaciones	100%		Cumplido	Alta
1.5. • 50 % de los 10 grupos asociativos productivos aplican lo aprendido en sus negocios.	80%		Alta	Baja

3. EFECTIVIDAD

RESULTADO 2. Mejorada la economía familiar por incremento de la productividad con un manejo sostenible de los recursos naturales

Indicadores de realización objetivamente verificables	Porcentaje de cumplimiento (%) (según el sistema del proyecto).	Probabilidad de cumplimiento (según el sistema del	Nivel de fiabilidad en la medición	
2.1. • 50% de familias beneficiarias mejora sus ingresos económicos con producción orgánica	93%	93%	Alta	Baja
2.2. • 6 bancos comunales de semillas criollas abastecen a 190 familias para la siembra de 300 mz cultivadas con granos básicos y el 70% es para la dieta familiar	100%		Cumplido	Media
2.3. • 70 % de disminución del uso de productos químicos por la producción de 138.000 kg de Bocashi y 5.000 litros de abonos líquidos	100%		Cumplido	Media
2.4. • Ampliadas las épocas de producción de insumos orgánicos con la mejora de la infraestructura (25 galeras)	80%		Alta	Alta
2.5. • 30% de productores hortícolas realizan un mejor uso de agua para riego con la mejora de la captación y almacenamiento	100%		Cumplido	Alta
2.6. • 35% de productores/as producen de forma orgánica hortalizas, frutas y granos básicos	100%		Cumplido	Media
2.7. • 3 microempresas asociativas funcionando generan 15 empleos a mujeres.	100%		Cumplido	Media
2.8. • Ampliados los espacios de comercialización para los productos orgánicos con el fortalecimiento de 3 mercados locales.	67%		Alta	Baja

3. EFECTIVIDAD-FSM

RESULTADO 3. Fortalecida la organización comunitaria para el desarrollo local en redes y alianzas

Indicadores de realización objetivamente verificables	Porcentaje de cumplimiento (%) (según el sistema del proyecto).		Probabilidad de cumplimiento (según el sistema del)	Nivel de fiabilidad en la medición
3.1 • 80% de mujeres asociadas a grupos productivos mejoran su producción	93%	87%	Alta	Media
3.2. Red de Productores Extensionistas Comunitarios y Red de Promotoras consolidadas con al menos 80% de PEC y promotoras activos.	100%		Cumplido	Baja
3.3. Red de Productores Extensionistas Comunitarios y la Red de Promotoras ejecutan al menos 1 acción de incidencia gremial por municipio y año.	100%		Cumplido	Baja
3.4. • Creada la Asociación de Productores y Productoras Agroecológicas con al menos 80% de familias beneficiarias del proyecto.	50%		Media	Media
3.5. • 5 instituciones y 60 productores/as dinamizan el Comité Zonal del Norte de Morazán del MAOES	90%		Alta	Baja

3. EFECTIVIDAD

Principales Hallazgos

¿Los Proyectos han alcanzado el número esperado de beneficiarios (directos e indirectos)?

El número de participantes establecidos como grupos meta en la formulación del proyecto se ha cumplido y sobre cumplido.

Posterior a la Adenda la FSM asumió las metas de participantes que dejaba la MES y en el caso de las mujeres vinculadas con la Red se duplicó la cifra.

3. EFECTIVIDAD

Principales Hallazgos

¿Qué problemas más importantes se presentaron (administrativos, operativos, financieros, etc.) y qué medidas se tomaron para remediarlos?

La más relevante fue la salida de la MES del proyecto. El detonante fue la situación de violencia, que no fue suficientemente dimensionada en la formulación y arranque del proyecto.

En la relación FSM-MES hubo al menos otros dos elementos que generaron fricción:

La FSM imponía sus reglas administrativas y hubo choques con la cultura asistencialista de la población del Bajo Lempa.

4. EFICIENCIA

Principales Hallazgos

- ¿Logró los Proyectos alcanzar el número proyectado de actividades y productos propuestos?
- ¿Cómo resulta el análisis de costo/beneficio de la entrega de los servicios y la eficiencia con la cual FUNDESYRAM y FSM los entregaron

Se estima que el proyecto cierre con un porcentaje de ejecución de actividades bastante elevado. No se observan retrasos preocupantes en la calendarización.

Donde tal vez tengan un reto mayor es en las actividades vinculadas con el R3. El Fortalecimiento de la red de promotores/as y vínculo de nuevas asociaciones con el MAOES.

Según el presupuesto del proyecto, los costos de salarios y funcionamiento institucional están dentro de los rangos lógicos.

Un elemento muy relevante y altamente positivo vinculado con la eficiencia, es la austeridad con que la FSM ha manejado el proyecto. Cada actividad se hace con un presupuesto muy bajo, optimizando los recursos y con un aporte importante de contrapartida no valorizada de la población meta.

5. PARTICIPACIÓN

Principales Hallazgos

¿Cómo fue el involucramiento de los diferentes actores y/o grupos beneficiarios locales en el Proyecto?

Los grupos meta consultados (beneficiarios directos) valoraron altamente su participación en los procesos del proyecto. Se evidenciaba en el empoderamiento mostrado y el dominio de los procesos en los que se involucraban.

Un elemento a resaltar es la importancia que la FSM le ha dado a la participación de las mujeres y las juventudes.

¿Cuál ha sido el desempeño de las socias-HORIZONT3000 en cuanto a las responsabilidades acordadas respecto de la ejecución del Proyecto? ¿Cómo ha sido la calidad de coordinación y/o participación de los responsables del Proyecto?

Tanto Horizont 3000 como la FSM han dado cumplimiento a los términos del convenio del proyecto (Aunque no se hizo Adenda formal).

Existe una relación muy cordial, horizontal y de confianza entre las partes; y dentro de los equipos de trabajo del proyecto, generándose un clima favorable para el desempeño laboral.

La Oficial de Programas de Horizont 3000 se muestra sensible y accesible a las consultas, y genera la confianza hacia la FSM.

6. SOSTENIBILIDAD

Principales Hallazgos

¿Los ejecutores formularon un plan/estrategia de sostenibilidad?

Aun cuando existe una relación estratégica entre la FSM y Horizont 3000, proyectando de nuevos proyectos en el corto plazo, no se ha diseñado una estrategia de sostenibilidad.

¿La OS podrá continuar las actividad/ entrega de servicios después de terminar el apoyo?

Siempre que se dispongan de recursos para sostener el funcionamiento básico o mínimo, la FSM continuará con el desarrollo de procesos y actividades del proyecto. Pero son extremadamente pocas las ONG´s locales (al menos en El Salvador) que puede autofinanciar sus programas o proyectos.

6. SOSTENIBILIDAD

Principales Hallazgos

¿Qué efectos de los Proyectos permanecerán en el tiempo?

Efectos más sostenibles:

- *Los agricultores/as que han adoptado el modelo de AO.*
- *El colectivo de extensionistas.*
- *La Red de Mujeres.*
- *Jóvenes incorporados/as.*
- *ACOPROAM.*
- *La progresiva institucionalización (con municipalidades).*

¿Los ejecutores han establecido mecanismos de recuperación de costos para asegurar la sostenibilidad?

Como proyecto no se han establecido mecanismos de recuperación de costos con vistas a la sostenibilidad del proyecto. Algunas iniciativas tienen acuerdos propios (Adesco, grupos de ahorro, ACOPROAM).



Ecodesarrollo comunitario con seguridad alimentaria, economía inclusiva y agroecológica en la Región Occidental del Salvador

APOYADO POR LA
 COOPERACIÓN
AUSTRÍACA PARA EL
DESARROLLO


HORIZONT 3000



1. PERTINENCIA Y RELEVANCIA FUNDESYRAM

Principales Hallazgos

¿El diseño del proyecto era el adecuado para enfrentar el/los problema/s descrito/s?

- *Los diseños de ambos proyectos tienen limitaciones técnicas a nivel de la lógica vertical (Formulación de la cadena de resultados) y horizontal (indicadores ambiguos y generalistas).*
- *Ambos proyectos son pertinentes y contribuyen a enfrentar los problemas focales identificados en la formulación.*
- *El 100% de las personas consultadas señalan que el proyecto es altamente pertinente con la problemática de seguridad y soberanía alimentaria que les afecta.*
- *La formulación del proyecto siguió una metodología de gabinete, con escaso protagonismo de los grupos meta y las organizaciones socias.*
- *La Teoría de cambio de los proyectos adolece de un componente de incidencia política-participación ciudadana, capaz de generar cambios estructurales a nivel municipal.*

¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en los grupos beneficiarios, en los ejecutores, en el logro de los objetivos planificados?

Factores Internos

Alto compromiso de la socia local

Posicionamiento institucional como organización referente en agroecológica

Presencia permanente en el territorio-“viven con nosotros”

Relaciones cercanas y empáticas con la población

Amplia experiencia y enfoque comunitario

1. PERTINENCIA Y RELEVANCIA

Principales Hallazgos

Factores Externos positivos

Alto reconocimiento social de la sociedad civil

Buenas relaciones con la institucionalidad

Factores negativos

Contexto de violencia

Patrones de hábitos de consumo inadecuado- desvalorización de lo orgánico

Resistencia de los productores a “monitorear sus ingresos”

Inestabilidad de la producción para abastecer la demanda del mercado

Informalidad de los espacios de comercialización

Inexistencia de un marco de políticas municipales que incentiven la producción orgánica y la comercialización justa a nivel local

1. PERTINENCIA Y RELEVANCIA

Principales Hallazgos

¿Cuál es el grado de apropiación del proyecto por los grupos beneficiarios, responsables y actores locales?

La apropiación aparece cuando los principales participantes en la elaboración e implementación de estrategias de desarrollo se sienten responsables del proyecto y se identifican con el mismo. En ese sentido, encontramos:

- Faltaron espacios de participación de los grupos meta en la etapa de formulación y en la planificación de la implementación de actividades del proyecto, que potencie su protagonismo y sentido de apropiación.
- Los grupos meta se sienten responsables de los procesos que impulsa el proyecto, caso extensionistas, comités y redes de mujeres- autoahorro, comités de jóvenes emprendedores. Del mismo modo, productores agrícolas están implicados en el proceso de reconversión de la agricultura convencional a la agricultura agroecológica y afirman un 50% de avance.

2. RESULTADOS E IMPACTO

Principales Hallazgos

El Proyecto ha alcanzado el número esperado de beneficiarios (mujeres, sus familias, empleados/as municipales, operadores de justicia, etc.)?

En el caso de FUNDESYRAM, se ha logrado alcanzar al número esperado de beneficiarios a nivel de la organizativa comunitaria: 5 comunidades (CDS o ADESCO), comités de jóvenes, comités mujeres, comités de producción y comercialización agroecológica, y un sistema de auto ahorro por comunidad. 391 personas (194 M y 197H) participaron en el proceso de conformación de estas estructuras, en la elaboración participativa de los Planes comunitarios y Planes estratégicos participaron 486 personas (216M y 270H).

¿Los grupos beneficiarios están satisfechos con la calidad y la entrega de los servicios?

El 100% de las personas consultadas durante la evaluación expresan sentirse satisfechas con la calidad de ejecución de las actividades, y la entrega de servicios previstos.

Elevado nivel de reconocimiento social de los grupos meta hacia el trabajo desarrollado por la organización social. Destacan la calidez, empatía y compromiso social del equipo técnico.

2. RESULTADOS E IMPACTO

Principales Hallazgos

¿Qué mejoras concretas o cambios se dieron a nivel del área de influencia de los Proyectos como resultado directo de los proyectos y hasta qué punto se puede afirmar que se ha incrementado la capacidad de los actores locales del sector?

¿Ha habido efectos imprevistos?

Ahorro familiar favorece la economía familiar.

Generación de jóvenes y mujeres más sensibilizados sobre la agroecología y sostenibilidad ambiental

¿Cómo se hubiese podido incrementar el impacto de los Proyectos?

A nivel Interno

Sistema de Monitoreo más potente

Línea de Base articulada

Incorporación de una estrategia de incidencia política

Mayor potencia en el abordaje de los DD.HH-Soberanía alimentaria y economía social y solidaria

Capacidades técnicas del equipo para trabajar incidencia política, veeduría social, diálogo social y enfoque de DD.HH

Estrategia de Comercialización, Competitividad....marketing

Hábitos nutricionales- Seguridad Alimentaria Nutricional

Enfoque de gestión por resultados.

A nivel externo

Ausencia de un marco de políticas locales que promuevan un mejor escenario para la agroecología

Cultura alimentaria local

3. EFECTIVIDAD

Principales Hallazgos

¿Cuál ha sido el desempeño de los ejecutores en cuanto a los indicadores de resultados proyectados respecto a la ejecución del proyecto?

3. EFECTIVIDAD-FUNDESYRAM

RESULTADO 1. Fortalecida la visión y acción de las organizaciones comunitarias que participan en el proceso de Ecocomunidades

Incremento de la participación de hombres y mujeres en las estructuras organizativas comunitarias. Del 40 (2015) al 52% en hombres (2017); y del 35% (2015) al 40% (2017).

Percepción de mayor “apertura” de estos espacios a la participación de las mujeres en los cargos de poder y en la toma de decisiones.

Mayor comprensión de lo que es una Eco-comunidad en el liderazgo comunitario y población, incluido mujeres y jóvenes.

Se incrementó la motivación de participación social de las juventud en las estructuras organizativas comunitarias. Mujeres pasaron de 24% de participación en 2005 a un 36% en el 2017; y hombres de un 24% a un 37,54% en 2017.

Se fomentó la gestión articulada entre el tejido organizativo comunitario, pasando de 0% de iniciativas el 2015 a 14 acciones conjuntas.

Se logró diseñar e implementar 5 Sistemas de información comunitaria sobre género y desarrollo comunitario, que requieren ser actualizados.

3. EFECTIVIDAD-FUNDESYRAM

RESULTADO 2. Consolidada la seguridad alimentaria y económica y los hogares ecológicos en las Ecomunidades

Se estima que cerca del 110 familias participantes en el proyecto han mejorado su seguridad alimentaria (50% del 80% previsto) y cubren el 33% de sus requerimientos alimenticios con alimentos agroecológicos.

Las familias consultadas señalan que ahora comen mas sano porque tienen acceso a productos de su huerto o finca; y que sus hijos están siendo mejor alimentados.

Es muy complejo monitorear el alcance del indicador de ingresos económicos de las familias, porque hay un fuerte sub-registro y los datos que existen adolecen de fiabilidad. La deseabilidad social de las familias genera un sesgo, y la percepción de que se puede retirar la ayuda afecta el monitoreo efectivo y sostenido, entre otros aspectos que valdría la pena profundizar en su análisis.

El 100% de las familias consultadas en los grupos focales, entrevistas, y visitas de observación, señala que percibe un ahorro de dinero producto de que tiene un mayor acceso a productos agroecológicos a través de sus huertos o parcelas, los que antes compraban. Este aspecto es clave medir y cuantificar para estimar en que medida el ahorro representa un incremento de la disponibilidad de efectivo, que es redirigido a cubrir otras necesidades.

Donde si, se evidencia mejoras es en los productores a mediana y gran escala, quienes están comercializando su producción en los mercados locales, departamentales, e incluso nacionales. Estos productores señalan que han mejorado su nivel de ingresos, pero que les cuesta mucho cuantificarlo.

3. EFECTIVIDAD-FUNDESYRAM

RESULTADO 2. Consolidada la seguridad alimentaria y económica y los hogares ecológicos en las Ecomunidades

Se estima que cerca del 80% de las 220 familias participantes han diversificado sus producción y mejorado el consumo de productos agroecológicos. Sin embargo, no existe suficiente evidencia para valorar la mejora de ingresos en las familias, porque existe una diversidad de perfiles, y el efecto de la comercialización adquiere matices sustanciales. Además, la estrategia de comercialización no es la misma para todas las familias, son pocas las que comercializan a mayor escala, y lo que prima es una comercialización informal, estacional-inestable, y a baja escala. Como evidencias de las acciones impulsadas tenemos:

Se logró impulsar 36 emprendimiento Agroecológicos con 28 mujeres y 8 jóvenes en los rubros de crianza de aves, producción de huevos con gallinas ponedoras , crianza de cerdos, elaboración de comidas típicas, venta de granos frutas y hortalizas.

Se han establecidos 108 huertos con 60 mujeres y 48 hombres considerando su manejo completamente orgánico o Agroecológico y su orientación para el consumo, para ornato y para el uso medicinal.

Se han establecido 2 centros comunitarios de producción de insumos orgánicos y 18 iniciativas de producción de insumos orgánicos familiares.

Hay diferencias en el aprovisionamiento y consumo familiar de productos agroecológicos. No todos las familias parten de la misma situación y por lo tanto, el efecto de la intervención no es similar, sino que existen diferencias sustanciales en la seguridad y soberanía alimentaria. Un estimado del 33% de familias tienen un auto aprovisionamiento de alimentos agroecológicos que alcanza un consumo aproximado del 32,5% en comparación con la canasta básica.

3. EFECTIVIDAD-FUNDESYRAM

RESULTADO 3. Consolidadas las capacidades de los actores locales en la promoción de las Ecomunidades y la defensa de los DESCA de los y las pobladoras

4. PARTICIPACIÓN

Principales Hallazgos

¿Cómo fue el involucramiento de los diferentes actores y/o grupos beneficiarios locales en el Proyecto?

Alto nivel de involucramiento de los grupos meta en las acciones del proyecto, destacando lo referente al fortalecimiento del tejido organizativo, mejora de los sistemas de producción, y en menor grado en la comercialización. De igual modo, las autoridades municipales, e instituciones estatales con competencias en la temática han articulado acciones complementarias con el proyecto.

¿Cuál ha sido el desempeño de las socias-HORIZONT3000 en cuanto a las responsabilidades acordadas respecto de la ejecución del Proyecto?

Se dieron algunos retrasos por parte de la socia local en la entrega de informes y cumplimiento de los compromisos asumidos con la justificación de gastos.

Fuerte énfasis del monitoreo centrado en la gestión financiera, puso en segundo plano el monitoreo técnico

Esfuerzo de Horizont3000 por fortalecer capacidades técnicas de las organizaciones socias (líneas de base, sistematizaciones)

¿Cómo ha sido la calidad de coordinación y/o participación de los responsables del Proyecto?

Hubo un efectivo nivel de coordinación y participación de los responsables del proyecto en la gestión del proyecto,

5. SOSTENIBILIDAD

Principales Hallazgos

- ¿La OS podrá continuar las actividad/ entrega de servicios después de terminar el apoyo?*
- ¿Qué efectos de los Proyectos permanecerán en el tiempo?*
- ¿Los ejecutores han establecido mecanismos de recuperación de costos para asegurar la sostenibilidad?*
- ¿Los ejecutores formularon un plan/estrategia de sostenibilidad?*

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES PARA HORIZONT3000

Potenciar procesos de diagnóstico, identificación de necesidades/problemas en el terreno y con mayor protagonismo de las socias en la formulación. Buscando una mayor amplitud en la representatividad social de los titulares de derechos, titulares de obligaciones y actores con presencia local. Aspecto clave para potenciar la apropiación y sostenibilidad del proceso. En concreto se recomienda :

- Potenciar el papel activo de las mujeres en los espacios de consulta diagnóstico-identificación-formulación.
- Definir y validar con participación equitativa de mujeres y hombres un marco de indicadores de género, que midan los objetivos de equidad que la intervención persigue.
- Profundizar en el análisis de las necesidades prácticas y estratégicas de hombres y mujeres, así como sus expectativas, intereses y problemáticas que les afectan diferencialmente, y planificar estrategias explícitas para su abordaje.
- Incorporar el mapeo de actores a fin de promover actuaciones sinérgicas y complementarias con enfoques multisectoriales.
- Identificar los obstáculos al cambio esperado que se pueden presentar en la población cuando se abordan aspectos como la equidad de género.
- Profundizar en el análisis de los marcos de referencia de indicadores estratégicos como son: brechas de género en el sector agrícola, diferenciación sexual del trabajo, e indicadores que midan cambios en las resistencias a la incorporación de las mujeres en los procesos productivos y de comercialización.
- Analizar en profundidad la situación territorial de violencia de los contextos a intervenir y definir Planes de Gestión de riesgos para hacer frente las barreras que puedan surgir; y Protocolo de seguridad para el equipo técnico

RECOMENDACIONES PARA HORIZONT3000

- Profundizar en el análisis de los marcos de referencia de indicadores estratégicos como son: brechas de género en el sector agrícola, diferenciación sexual del trabajo, e indicadores que midan cambios en las resistencias a la incorporación de las mujeres en los procesos productivos y de comercialización.
- Mejorar los procesos de formulación de proyectos, procurando un diagnóstico más detallado de la situación de los grupos meta, y con una definición clara de cómo transversalizar los enfoques de desarrollo prioritarios de la socia local y de Horizont 3000

RECOMENDACIONES PARA HORIZONT3000

Fortalecer la calidad de la implementación operativa de las intervenciones desde una Gestión orientada a resultados de desarrollo, y el uso de la Teoría de cambio como herramienta de planificación y gestión.

Trascender la simple ejecución de actividades, y dirigir los esfuerzos a generar cambios/efectos directos duraderos en la vida de las personas, en las comunidades, y en los titulares de obligaciones.

Mejorar sus procedimientos de Planificación, Monitoreo y Evaluación, desarrollando un sistema que pueda ser base para su aplicación en cada uno de los proyectos, al cual se puedan adaptar con facilidad sus socias locales.

Establecer un Manual de Procedimientos Administrativos (con los modelos y formatos básicos) que pueda ser un anexo al convenio del proyecto y sea ajustable a los procedimientos y requerimientos fiscales de las socias.

RECOMENDACIONES PARA HORIZONT3000

Impulsar el desarrollo de capacidades técnicas de las socias locales, sin circunscribirla solo a la capacitación, sino desde una visión integral y amplia, que implique:

Realizar una **evaluación de necesidades** existentes en los equipos técnicos y elaboración de un Plan de desarrollo de capacidades que responda a las líneas estratégicas de la organización, al marco de resultados de las intervenciones, y a los perfiles-roles- experiencia del personal técnico.

Promover una **cultura de visión prospectiva del desarrollo** articulada a un marco de operaciones estratégico (Plan Estratégico, políticas de género, políticas de RR.HH, protocolos de seguridad, etc).

Construir una **masa crítica de recursos humanos** que sostengan relaciones de horizontalidad con los donantes, con los Titulares de Obligaciones, Titulares de Derechos, y Titulares de Responsabilidades.

Instalar infraestructura apropiada, tal como **equipos y suministros** para facilitar la implementación de las intervenciones.

Fortalecer la gestión interna de los RR.HH: estrategias de autocuidado, manejo de conflictos, salud mental, etc.

Ampliar alianzas o convenios de cooperación con otros donantes (diversificación de fuentes de financiamiento) para la sostenibilidad de los procesos

Mejorar la gestión de conocimientos y el aprendizaje en curso a través de la mejora del monitoreo y evaluación de las intervenciones: determinar la responsabilidad de monitoreo, formar al equipo, construcción participativa del Plan de monitoreo de las intervenciones.....

Incrementar los **recursos financieros**: mejora de salarios del personal de campo, estrategia de incentivos.

RECOMENDACIONES PARA HORIZONT3000

Fortalecer las capacidades técnicas específicas en los siguientes temas: gestión del ciclo de proyectos (Líneas de base; diseño de plan de monitoreo; evaluación (ex ante, gestión de la evaluación intermedia o final); sistematización de Buenas Prácticas.

Fortalecer la incorporación de **enfoques transversales priorizados** y dotarles de una adecuada estructura, con el fin de ir acompañando la materialización de los mismos en todos los procesos estratégicos y operativos. (género, derechos humanos, gestión integral de riesgos, e interculturalidad).

Integrar en las intervenciones el enfoque de **Gestión Integral de riesgos y desastres (GIRD)**, con análisis de riesgos y evaluación de la vulnerabilidad, planes de prevención, mitigación y reducción de riesgos de desastres. Preparación previa, inmediata y alerta; respuesta a emergencia o desastre y; prevención y mitigación de riesgos

RECOMENDACIONES PARA HORIZONT3000

Incorporar en la formulación de nuevas intervenciones un **enfoque de transferencia/transición** poniendo énfasis en el empoderamiento institucional y/o de la sociedad civil para que los servicios/productos/procesos puedan mantenerse con la gestión local. Y elaborar participativamente (con los grupos meta, institucionalidad, donantes, y actores clave) el Plan de Salida durante el último año del proyecto.

Formar un **Comité de salida** que defina que actividades/productos/componentes se deben mantener y cuales pueden terminar; además de la ruta de salida con actividades, fechas y responsables. Es clave la participación de los titulares de derechos y obligaciones para dar legitimidad al proceso y la socialización del plan de salida con los grupos meta y actores locales.

RECOMENDACIONES OPERATIVAS PARA LAS SOCIAS

Diseñar y establecer una **tipología para categorizar a productores/as**, organizaciones e iniciativas productivas, acorde a sus niveles de empoderamiento, autonomía, comercialización, grado de organización, participación política, etc. Esta categorización contribuiría a un mayor impacto de los proyectos, pues favorecería focalizar el diseño de resultados por grupo participante y el M&E para constatar el saldo progresivo de los grupos desde su estado de LB a una categoría a otra superior.

Levantar y mantener **actualizada una base de datos** de participantes en los programas y proyectos (colectivos de mujeres, familias productoras, extensionistas...) que posibilite el seguimiento y evaluación de impacto.

Desarrollar **estrategias de salida o sostenibilidad**, orientada a los grupos meta, enfocadas a su autogestión. Incluye el fortalecimiento organizativo, productivo, empresarial y político.

Aumentar las **prácticas de rendición de cuentas** a los Titulares de Derechos y Titulares de Obligaciones, siendo conveniente definir actividades, espacios y medios comunicativos existentes en las comunidades. A fin de dar a conocer el alcance del proyecto, presupuestos utilizados, dificultades encontradas, y el grado de participación de la población, de modo que los grupos meta y actores vinculados no solo conozcan la eficacia del proyecto, sino que sean conscientes en qué medida su participación contribuye o limita el logro de los objetivos

RECOMENDACIONES OPERATIVAS PARA LAS SOCIAS

Impulsar espacios de diálogo sincero y constructivo a nivel interno en cada organización socia, para repensar el modelo de abordaje del género y las prácticas institucionales que lo sostienen; con ánimo de conocer cómo se “vive el género dentro y fuera de la institución” y definir estrategias efectivas que generen aprendizaje institucional.

La necesidad de cambios estructurales en el modelo insostenible demanda más que un abordaje técnico. Se requiere de una mayor conciencia política (no partidaria). Por lo que se recomienda incorporar de forma estratégica un componente de construcción de ciudadanía crítica, participativa e incidente.

Revisar los procesos que no pudieron afianzarse y/o hay baja apropiación, y trazar una Estrategía de consolidación de resultados para los componentes impulsados. Con ello se lograría aprovechar el trabajo y recursos invertidos y proceder a un cierre sostenible que ponga en valor el esfuerzo realizado. Para ello sería interesante que desde los equipos técnicos de ambas entidades se realizara una revisión a tenor de los resultados planteados por esta evaluación.

Poner énfasis en la construcción de una estrategia de sostenibilidad y/o plan de salida que sea parte de la formulación en nuevos proyectos, que incluya un periodo de seguimiento al uso-implementación de los productos y/o servicios entregados a los grupos meta (apropiación) con el objetivo de consolidar bases de sostenibilidad de los efectos del proceso impulsado.

RECOMENDACIONES PARA FSM

Ejecutar una evaluación que mida el impacto logrado a en los últimos años por el trabajo de la FSM (pudiera ser desde los proyectos apoyados por Horizont 3000) que sería una muy buena base para la revisión-actualización de su planificación estratégica institucional.

Debatir a lo interno de la organización sobre los enfoques a los que responde el trabajo actual de la FSM y si éstos responden a su visión política y de desarrollo. Se recomienda incluir en el debate: Soberanía Alimentaria, Enfoque de Derechos, Enfoque de Género, Economía Social y Solidaria y Construcción de Ciudadanía.

En base a las conclusiones y decisiones derivadas del debate institucional de enfoques debería replantearse su planificación estratégica (revisando objetivos, programas de trabajo, estructura, estrategias funcionales-como la de género, etc...).

Incorporar, en la medida de lo posible y progresivamente, otras áreas de la agroecología y modelos productivos locales que no están trabajando, como los Sistemas Agroforestales y técnicas más efectivas de manejo del agua.

Incorporar en nuevos proyectos el componente de empresarialidad que incluye la competitividad, gestión contable y administrativas y la comercialización; bajo un enfoque de ECOSOL y con adaptado a las condiciones de los grupos meta, que son diferentes. La implementación pudiera ser progresiva, en la medida que la FSM fortalezca sus capacidades e iniciando con los colectivos con mayor potencial.

RECOMENDACIONES PARA FUNDESYRAM

Seguir trabajando la comprensión de lo que es una Eco- comunidad para consolidar prácticas de la población. En particular de las que han recibido apoyo en las casas ecológicas para una mayor apropiación y sostenibilidad.

Capacitar a las organizaciones comunitarias impulsadas en cómo realizar gestiones ante instituciones, servicios que brindan, y cómo hacer seguimiento.

Hacer seguimiento a la actualización y utilización para incidencia y gestiones de los Sistemas de información sobre género y desarrollo comunitario. Generar evidencia para la incidencia.

Profundizar en el análisis de la soberanía alimentaria como construcción social, cultural y política, versus la soberanía alimentaria y el enfoque de derechos, teniendo claro que ambas categorías son diferentes tanto en su origen como en sus objetivos: mientras **la Soberanía Alimentaria** es el derecho de los pueblos, comunidades y países a definir sus propias políticas alimentarias que sean ecológica, social, económica y culturalmente apropiadas a sus circunstancias, reclamando la alimentación como un derecho. La **Seguridad Alimentaria** se da cuando las personas tienen en todo momento el acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimentarias, de esta manera, si las familias no cuentan con acceso económico a los alimentos, simplemente, no comen.

RECOMENDACIONES PARA FUNDESYRAM

Diseñar participativamente con representantes de los grupos meta clasificados según perfiles, un sistema de monitoreo de los ingresos y del ahorro producto de no comprar productos que son abastecidos a través de la autoproducción orgánica.

Promover iniciativas para transparentizar los

PARA COMPLEMENTAR.....

EFICACIA

GANAR PODER DESDE DENTRO



Capacidad para percibirse a si mismas como aptas para ocupar puestos de decisión

Mejoren su agencia

GANAR PODER JUNTO CON OTRAS



IMPRESCINDIBLE

Ganancias de poder sean sostenibles

Poder que multiplica los poderes individuales.
Actúa colectivamente, planteando soluciones a problemas comunes.
Capacidad asociativa principal recurso para combatir subordinación.
Oportunidad de pasar del YO al NOSOTRAS.
Construir identidad colectiva
La identidad sostiene la mayoría de las estrategias de empoderamiento de las mujeres.

Proceso individual y subjetivo.
Toma de consciencia sobre su situación.
Mejora de la autoestima.
Confianza en la propia valía.
Control sobre su vida..

- **¿Cómo podemos documentar los cambios** que se logran a través de nuestras intervenciones?
- **¿Qué ha funcionado** y qué no y por qué?
- **¿Cómo incorporamos los aprendizajes** en nuestras prácticas, políticas, estrategias, planes, procedimientos y las utilizamos para nuevas intervenciones y nuevas estrategias de trabajo?

¿Están nuestros sistemas de PME adecuados para contestar estas preguntas?

Nuestra Respuesta.....

Es necesario *cambiar la perspectiva* de cómo *planificar, monitorear y gestionar* el trabajo



Caminar más allá del cumplimiento y la realización de las actividades



Es necesario incluir una *visión de cambio* en el qué hacer del trabajo (PME)



La orientación hacia efectos/impacto permite ese cambio

Moviéndose más allá de los productos....



“Creo que deberíamos ser más explícitos aquí en el segundo paso ...”

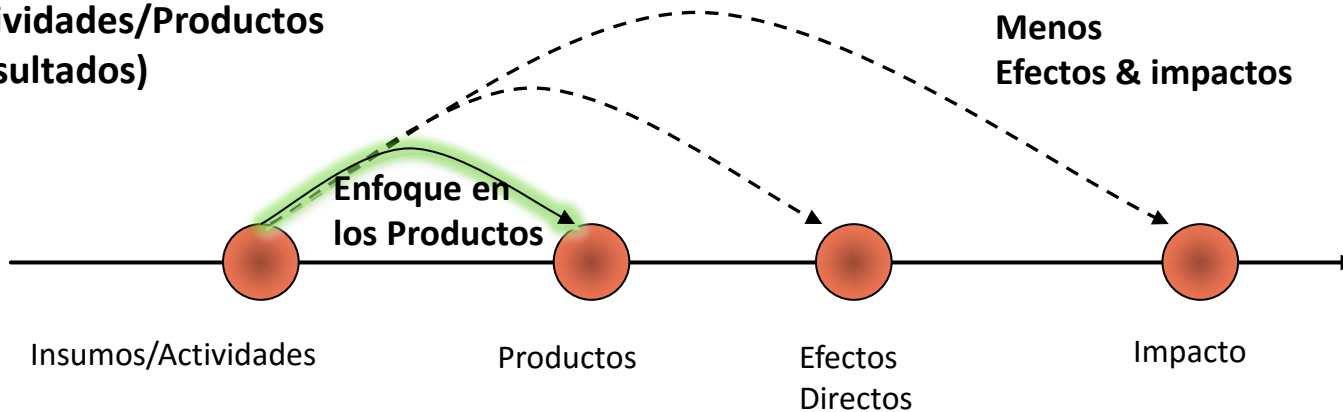
La orientación hacia efectos, el debate sobre efectos e impactos no es nuevo y tienen que ver con:

- ✓ Rendición de cuentas/Accountability (financiera y programática)
- ✓ Transparencia y diálogo
- ✓ Aumento de la eficacia/efectividad y de la credibilidad de nuestro trabajo - mejor comprensión sobre cómo los cambios ocurren
- ✓ Aprendizaje y generación de conocimiento

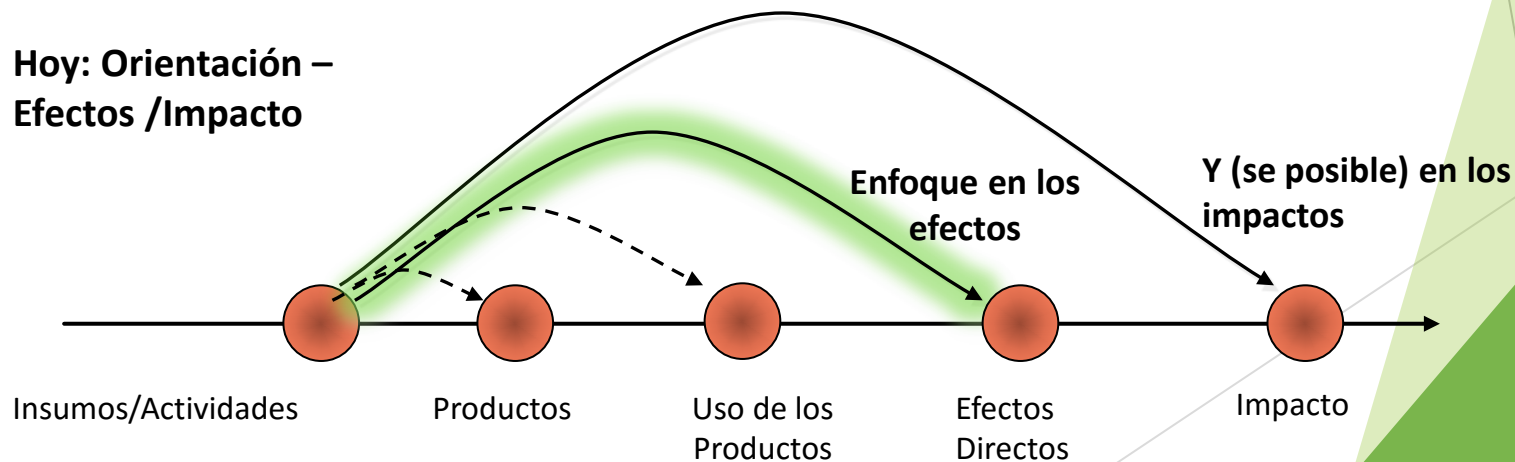
Además, creemos que un mayor énfasis en efectos directos e impacto va a profundizar nuestra comprensión de las conexiones entre nuestras acciones y los procesos de transformación social, político, económico, ambiental y cultural

Hay un cambio de perspectiva en la planificación, el monitoreo y la gestión de los proyectos

**Antes: Orientación -
Actividades/Productos
(Resultados)**



**Hoy: Orientación –
Efectos /Impacto**



La orientación hacia efectos, el debate sobre efectos e impactos no es nuevo y tienen que ver con:

- ✓ Rendición de cuentas/Accountability (financiera y programática)
- ✓ Transparencia y diálogo
- ✓ Aumento de la eficacia/efectividad y de la credibilidad de nuestro trabajo - mejor comprensión sobre cómo los cambios ocurren
- ✓ Aprendizaje y generación de conocimiento

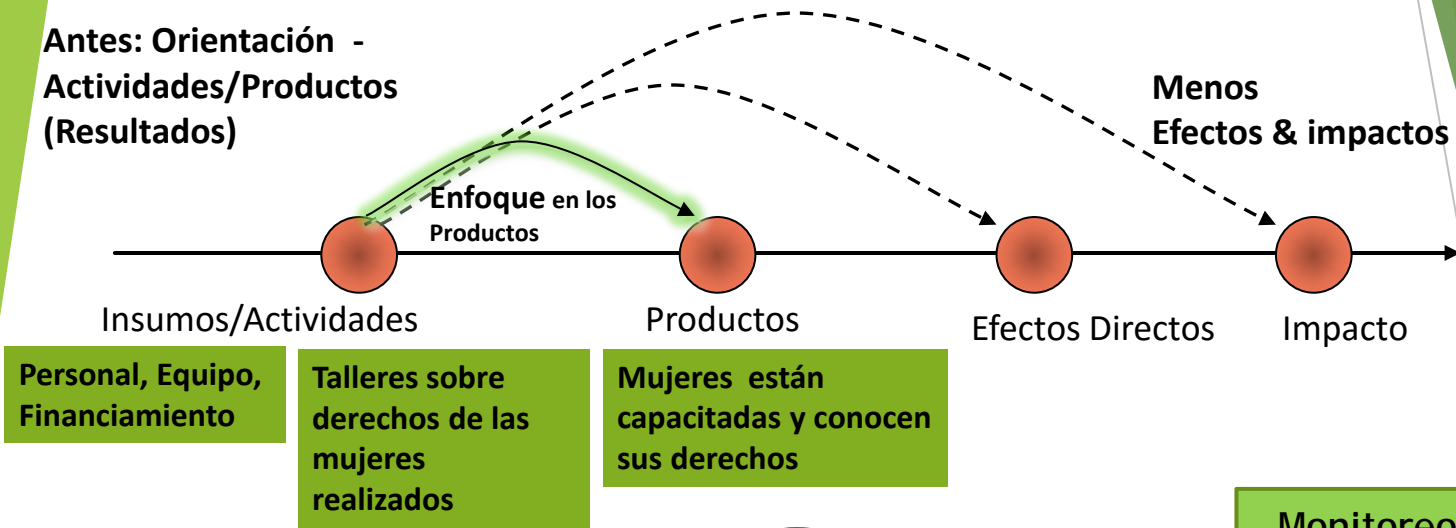
Además, creemos que un mayor énfasis en efectos directos e impacto va a profundizar nuestra comprensión de las conexiones entre nuestras acciones y los procesos de transformación social, político, económico, ambiental y cultural

Detallando un poquito más...

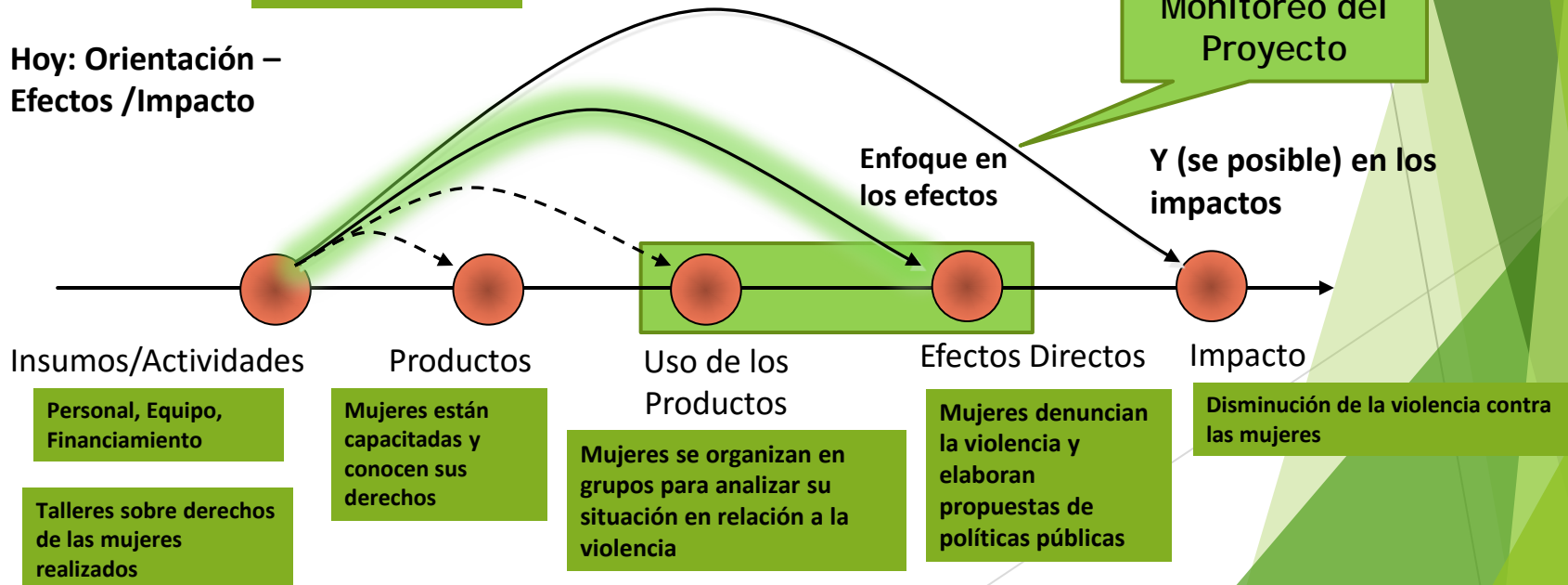
- ▶ Los productos o servicios que se derivan de las actividades, **(el seminario, el taller, la concientización, los servicios jurídicos, la publicación etc...)** no se consideran como efectos!
- ▶ Cuando los beneficiarios **hacen uso de los productos** ofrecidos y/o **se generan cambios** en las condiciones de vida de las personas/en el contexto **hablamos de efectos**
- ▶ También estamos interesados en **efectos indirectos**, a largo plazo (IMPACTO); o sea cambios en la situación de los destinatarios que sólo parcialmente son causados por la utilización de los productos o los efectos directos del proyecto

Un Ejemplo

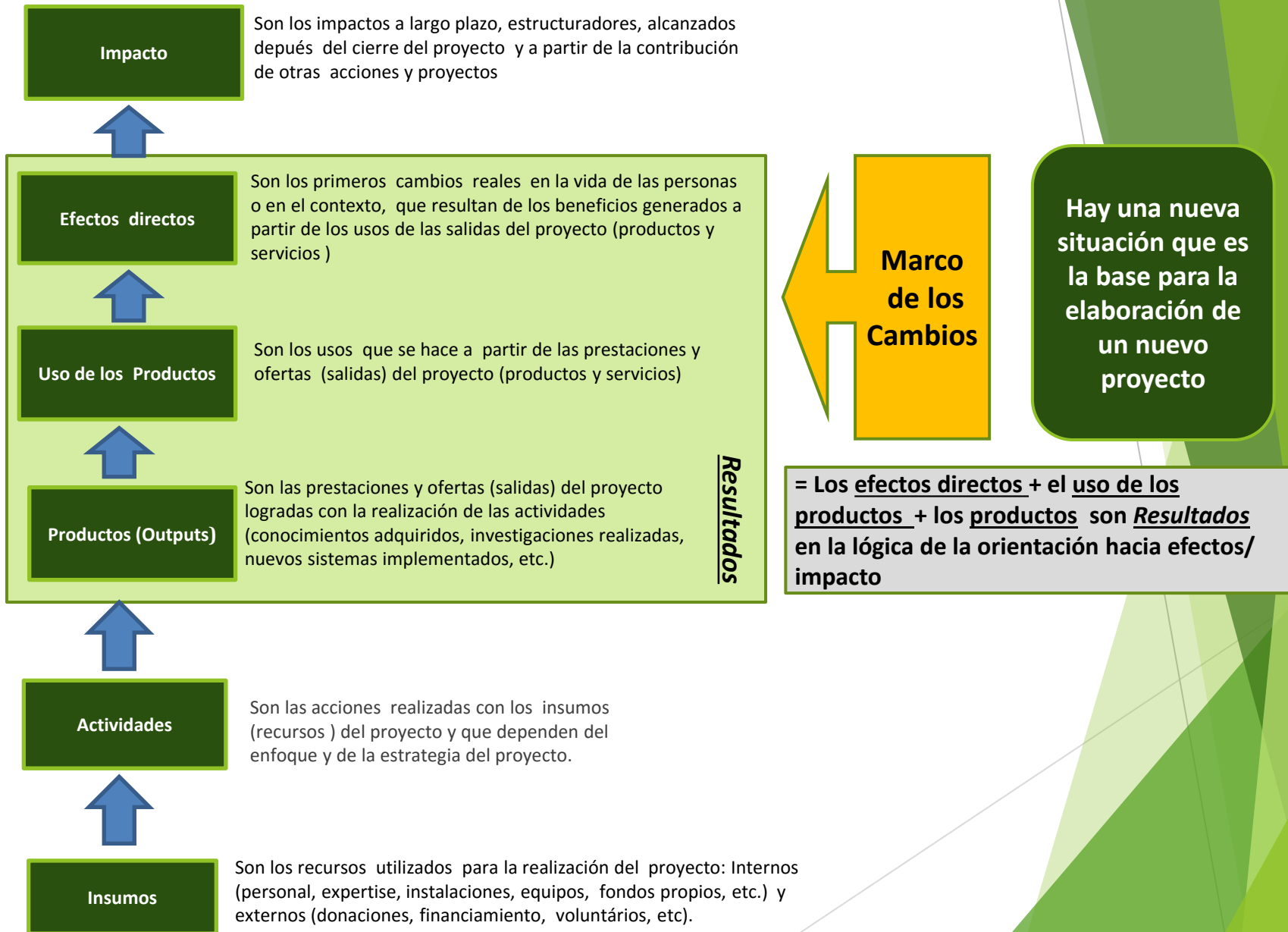
**Antes: Orientación -
Actividades/Productos
(Resultados)**



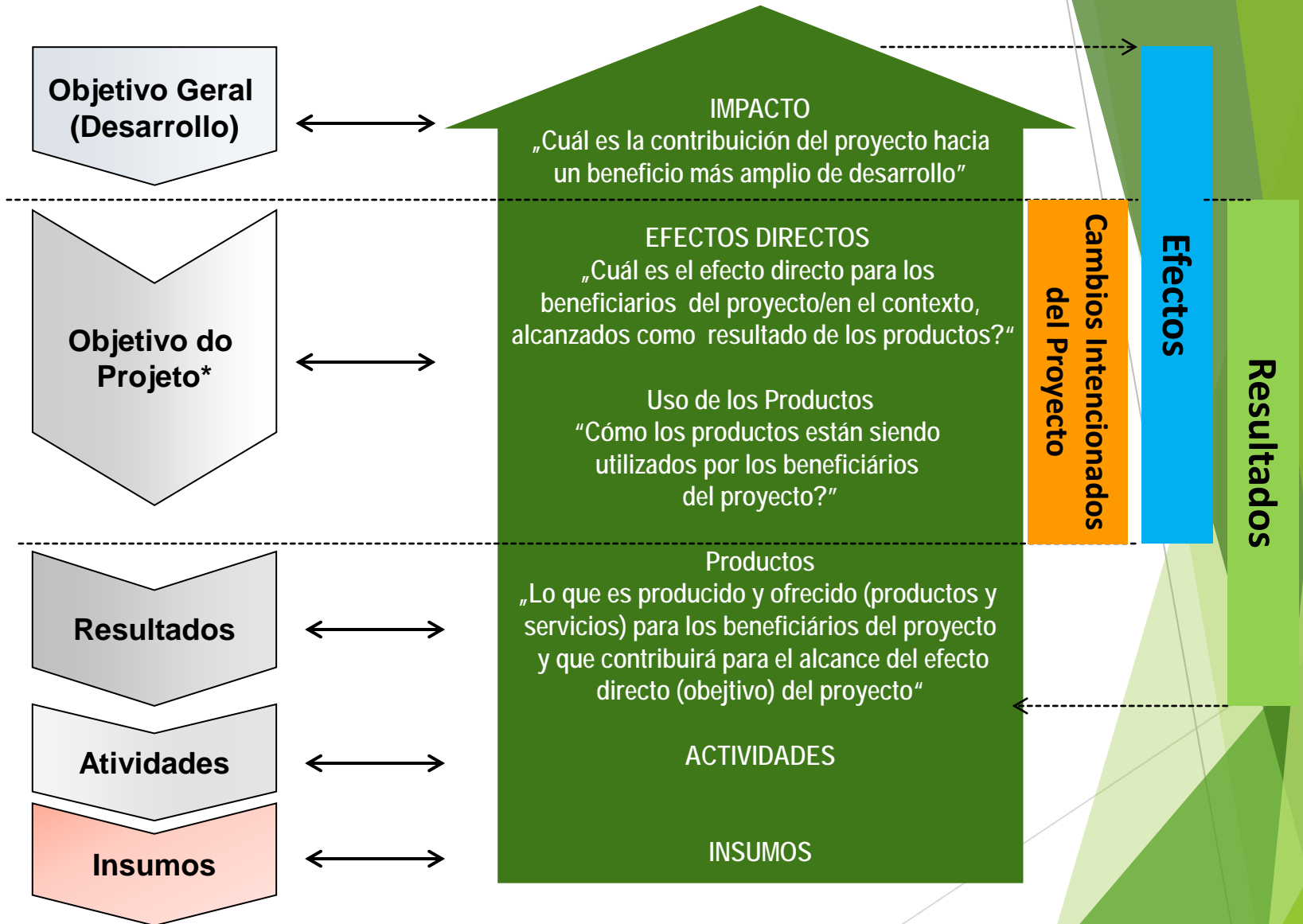
**Hoy: Orientación -
Efectos /Impacto**



Cadena de efectos / Marco lógico: ¿Cuál es la relación)



Marco Lógico & Cadena de Efectos:Cuál es la relación?



* Objetivo del Proyecto con preferencia al nivel de Efecto Directo



Muchas gracias por el
esfuerzo realizado;