

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL



Integración social y económica de jóvenes y en especial de las mujeres en los municipios de Caluco e Izalco Departamento de Sonsonate El Salvador

Agencia Andaluza de Cooperación
Internacional al Desarrollo (AACID)

Exp. OC111/2013



Evaluador: Álvaro Alonso
Junio 2018

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	2
1.1	Antecedentes de la evaluación	2
1.2	Propósito, alcance y objetivos de la evaluación	2
1.3	Contexto y principales características del Proyecto.....	3
1.4	Equipo de evaluación	8
II.	METODOLOGÍA DE TRABAJO	9
2.1	Fases de la evaluación, actividades y productos	9
2.2	Herramientas, actividades y selección de muestras	10
2.3	Plan de comunicación de resultados de la evaluación.....	11
III.	ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN.....	13
3.1	Origen de la intervención	13
3.2	Diseño del Proyecto	15
IV.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	22
4.1	Pertinencia y Calidad del diseño	22
4.2	Eficiencia.....	27
4.3	Eficacia	32
4.4	Impacto	34
4.5	Sostenibilidad	35
4.6	Otras consideraciones	37
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
	ANEXOS.....	41
	I Matriz de preguntas de evaluación	
	II Agenda de reuniones y visitas de terreno	
	III Listado de emprendimientos	
	IV Términos de referencia	

Evaluación final

Integración social y económica de jóvenes y en especial de las mujeres en los municipios de Caluco e Izalco, Departamento de Sonsonate, El Salvador.

**Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID)
exp. OC111/2013**

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de la evaluación

El Proyecto **“Integración social y económica de jóvenes y en especial de las mujeres en los municipios de Caluco e Izalco, Departamento de Sonsonate”** ejecutado por CESAL en El Salvador, fue aprobado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) en la convocatoria de subvenciones a ONGD correspondiente al año 2013¹. Tras la finalización del período de ejecución del Proyecto, según lo establecido en las bases de la convocatoria, la entidad tiene la obligación de llevar a cabo una evaluación final externa.

El propósito de este informe es presentar los resultados de la evaluación final externa del Proyecto cofinanciado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, que tuvo su inicio el 1 de enero de 2016, con un plazo de ejecución prevista inicialmente de 24 meses.

Para la realización de las actividades del proyecto, CESAL ha contado con dos contrapartes salvadoreñas: ADEL y CENTROMYPE.

1.2 Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Esta evaluación externa final se ha llevado a cabo de acuerdo con los Términos de Referencia elaborados por CESAL, con los siguientes objetivos:

- Rendir cuentas ante la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, opinión pública y todos aquellos implicados en el Proyecto, tanto en España como en El Salvador.
- Obtener aprendizajes que permitan mejorar el diseño de otros Proyectos futuros o de Proyectos en ejecución, para un mayor beneficio de la población destinataria de los mismos.

¹ Resolución de 26 de marzo de 2013, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, por la que se hace pública la dotación presupuestaria destinada en el ejercicio 2013 a la financiación de las subvenciones reguladas en la Orden de 20 de febrero de 2012, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones a las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo que realicen intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo

- Aprovechar las experiencias realizadas y lecciones aprendidas para orientar acciones futuras, generando una estrategia de intervención para el desarrollo testada y aplicable en otras zonas de intervención.
- Evaluar el nivel de alcance de los resultados esperados por la intervención.
- Conocer el funcionamiento del Proyecto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación de las acciones, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones.

La evaluación final analiza:

- La pertinencia de la intervención y sus objetivos en relación a los problemas identificados, las estrategias y prioridades del sector.
- La calidad del diseño, de la ejecución y el progreso de la intervención, analizando además la relación entre los resultados alcanzados y el logro de objetivos.
- Las actividades implementadas en términos de pertinencia, eficacia y eficiencia.
- El impacto final generado por la intervención, la estrategia desarrollada y su sostenibilidad.

Los resultados de la evaluación final deben servir:

- Para analizar el papel desempeñado por CESAL, sus socios locales y otras organizaciones locales implicadas y los beneficiarios, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas y con ello, establecer orientaciones sobre la experiencia que pudieran beneficiar la calidad de futuras intervenciones.
- Para analizar si la actuación de CESAL y sus socios locales ha añadido valor a las necesidades de desarrollo local o a cualquier otra necesidad no mencionada en el momento de su formulación.
- Para identificar las líneas de acción exitosas y las nuevas oportunidades que hayan surgido de manera espontánea durante la ejecución.

1.3 Contexto y principales características del Proyecto

El proyecto se ha desarrollado en dos municipios del departamento de Sonsonate, ubicado en la zona occidental del país, que tiene una extensión territorial de 1,225.77 km² con 506,420 habitantes, y el área urbana absorbe al 39% y el área rural al 61% de la población total.

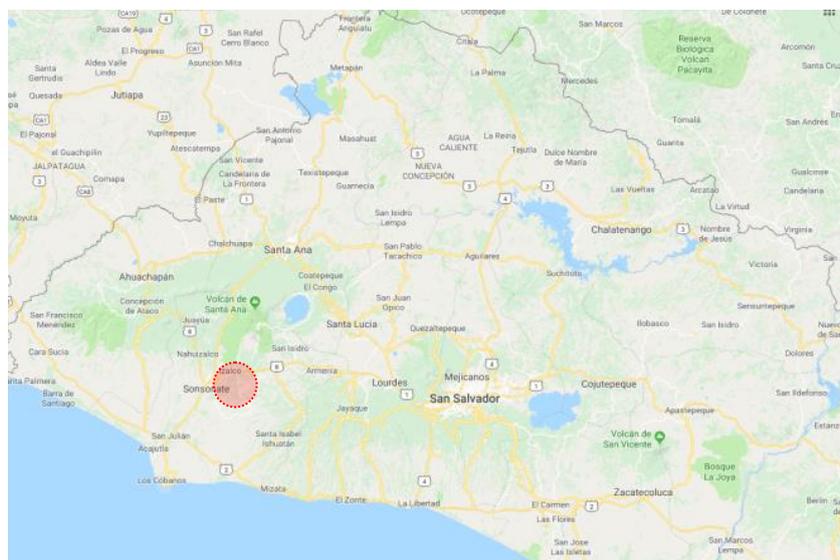
En el departamento de Sonsonate se encuentra el 60% de la población indígena del país, lo que significa un factor de peso en el ámbito cultural, en aquellos municipios en los que se encuentran los asentamientos indígenas de Izalco, Cuisnahuat, San Julián, Santa Isabel Ishuatán, Nahuizalco, San Antonio del Monte y Santo Domingo de Guzmán. La población indígena del Departamento de Sonsonate es la Náhuat/Pipil, tiene la única lengua indígena que aún se habla en El Salvador, el Nahuat.

En cuanto al medio ambiente, el área de vegetación arbórea como café o bosques es poca y consisten en arbustos, y matorrales jóvenes. Además existen diversos Sistemas Agroforestales con cultivos o ganaderías pero desarrollados de una manera natural. Así mismo los cafetales de estos municipios son de bajo, donde este cultivo tiene sus limitaciones. Es un área donde la ganadería se da muy bien ya que existen numerosos pastos naturales o cultivados y existen diversos recursos superficiales para dar riego a estos, por lo cual esta es una actividad que se da muy bien en esta región. Otras actividades agrícolas de importancia en esta área son el cultivo de la caña, árboles frutales y pequeños huertos.

Los principales sectores de actividad que contribuyen a la generación de valor en el departamento son la producción agropecuaria y la agroindustrial (café, caña de azúcar, producción ganadera, procesamiento

de caña, de productos lácteos y cárnicos, y fabricación de concentrados). Para la generación de ingresos, como alternativa de autoempleo en el departamento predomina la micro empresa concentrada en actividades no agrícolas (fundamentalmente comercio informal) que representa casi el 99% del parque empresarial en el departamento, más de lo que representa a nivel nacional.

El municipio de Caluco es uno de los municipios catalogados actualmente como de pobreza extrema severa. Su núcleo urbano se encuentra a tan solo tres kilómetros del centro de Izalco y mantienen relaciones económicas y lazos sociales.



El municipio de Caluco tiene una extensión de 51.43 Km² y según el Censo de población del 2007, tiene 9139 habitantes de los cuales más del 82% vive en zona rural. Es una zona caracterizada por la producción agropecuaria, destacando la producción ganadera y en especial la producción láctea. El café es un rubro importante de la zona, así como la actividad turística, la artesanía y una fuerte actividad comercial. Por estar ubicada en la zona baja y media del departamento de Sonsonate, con terrenos alomados, suelos arcillosos y francos; posibilitan los cultivos anuales y perennes. Tradicionalmente los cultivos se han centrado en la agricultura de subsistencia (maíz, frijol), pero dicha actividad ha dejado de ser rentable, producto de los altos costos de los insumos, bajos precios de las cosechas e inadecuados canales de comercialización. La tasa bruta de escolaridad mínima es de 96.6% sin embargo la tasa bruta de escolaridad media es de 20.1%. El municipio cuenta con una estrategia de género plasmada en Política Municipal de Equidad de Género. El proceso de elaboración de esta Política parte de un acuerdo concertado entre la Municipalidad de Caluco y la Asociación Nacional de Regidoras, Síndicas y Alcaldesas ANDRYSAS, con el apoyo del Instituto de la Mujer de España, por el cual la Alcaldía de Caluco y su gobierno municipal, se interesan y comprometen en promover la igualdad entre hombres y mujeres en el territorio municipal, como base fundamental para su democratización en todos los aspectos. El CDJCM, como punto estratégico de la intervención en Caluco está ubicado en el casco urbano del pueblo y tiene una muy buena accesibilidad.

El municipio de Izalco tiene una extensión de 175,9 Km² y está constituido por 25 cantones; según el Almanaque 262 del PNUD (2009) tiene 70,959 habitantes de los cuales el 56% vive en zona urbana. De acuerdo a datos de un diagnóstico realizado por la ONG ORMUSA sobre el perfil de la mujer de Izalco en el 2011, se define que la tasa de hogares pobres es el 41.9% y la tasa de desempleo del 7.6%. A nivel educativo, se estipula que existe una brecha entre hombres y mujeres, con una tasa de analfabetismo muy alta (18,43%) para las mujeres. La actividad económica se distribuye entre el sector agropecuario-piscícola y el comercio como sectores predominantes. El municipio cuenta con un Observatorio de Violencia Social y una Unidad de Género, la Política de Género se encuentra en proceso de elaboración. Desde el año 2010, la municipalidad en vinculación con ISDEMU, tiene a su cargo la Casa de la Mujer, espacio destinado a facilitar procesos vocacionales a fin de originar iniciativas económicas que permitan

mejorar las condiciones de vida de las mujeres, acompañándolos con atención en los derechos de la mujer y capacitaciones sobre empresariedad para propiciar un entorno integral. En sus principios la atención estaba dirigida a mujeres urbanas, pero a partir del año 2013 se realizaron acciones móviles de habilitación ocupacional a la zona rural. Además, desde el 2013, se trasladaron beneficios también a jóvenes del sexo masculino en zona rural como medida para minimizar el riesgo social, ya que Izalco es considerado como uno de los municipios con violencia ciudadana.

El presente proyecto surgió como respuesta a la falta de perspectivas laborales y personales que afecta a la juventud comprendida entre los 15 y 29 años y en especial a las mujeres en los municipios de Caluco e Izalco. Esta falta de perspectivas, especialmente para las mujeres, se ve agravada a medida que pasan los años. Esta situación está generando la desmotivación de la gente joven, el aumento de la brecha social, la exclusión social y económica, emigración y aumento de la inseguridad ciudadana. Esta situación es bien conocida por la población, sociedad civil y por el gobierno de El Salvador y visualizado en diversos estudios oficiales a nivel estatal y departamental.

La falta de oportunidades para las mujeres jóvenes de la zona es bastante mayor que la de los hombres de su edad. Su participación en el mercado laboral es menor que las de los hombres por tener menor acceso formal al empleo formal y porque, desde temprana edad, pasan a ocuparse mayoritariamente del trabajo doméstico no remunerado. En los municipios de Caluco e Izalco, un porcentaje del 59% y 51% de las mujeres, respectivamente, se dedican a las tareas domésticas exclusivamente. La economía del cuidado es asumida 100% por mujeres, con lo que esto implica de dependencia económica y falta de posibilidades de autopromoción. Para las mujeres que trabajan, los salarios que reciben son menores a los recibidos por los hombres lo que contrasta con las capacidades de emprendimiento y de trabajo que demuestran.

Con el presente proyecto, se propuso una intervención innovadora en los municipios de Caluco e Izalco con el objetivo de mejorar las capacidades de generación de ingresos. El programa formativo integral e innovador comprendía:

- Un componente de formación para la convivencia y formación laboral a través del arte y el deporte. Los jóvenes solicitan y requieren actividades de interés como son el arte, la cultura y el deporte y son un gancho para conseguir fomentar los valores y la convivencia así como la formación laboral.
- En un siguiente paso; la formación para el autoempleo que debería motivar el diseño de ideas empresariales y su puesta en marcha con un programa de asesoría, capacitaciones técnicas, acompañamiento empresarial y un programa de micro créditos. De esta manera se esperaba alcanzar el objetivo general, enfocado a la generación de ingresos.
- Los diagnósticos de la zona muestran una desigualdad social y económica más acentuada para las mujeres jóvenes. Por ello, además de brindarles facilidades para participar del proyecto y un mayor apoyo económico, se incluyó un componente de formación sobre igualdad de género con mujeres.

1.3.1 Principales características del Proyecto

Título	Integración social y económica de jóvenes y en especial de las mujeres en los municipios de Caluco e Izalco. Departamento de Sonsonate, El Salvador		
Convocatoria AACID	2013 (expediente OC111/2013)		
Entidad gestora	CESAL Contrapartes locales: ADEL y CENTROMYPE		
Ubicación	Departamento de Sonsonate, Municipios de Izalco y Caluco (El Salvador)		
Beneficiarios	Beneficiarios directos: 600 jóvenes de ambos sexos (360 mujeres y 240 hombres) participando en el programa de artes, cultura y deporte para la formación en convivencia así como formación y orientación laboral. 200 jóvenes mujeres en el programa de formación sobre igualdad de género. 160 ² jóvenes de ambos sexos en el programa de formación en emprendedurismo: De los jóvenes formados, al menos 120 debían culminar el proceso formativo con la elaboración de <i>modelos y perfiles de negocio</i> (72 mujeres y 48 hombres) De los jóvenes que elaborasen sus <i>modelos y perfiles de negocio</i> , al menos 70 jóvenes debían poner en marcha su empresa (50 mujeres y 20 hombres)		
Duración	24 meses Fecha de inicio: 1 de enero de 2016		
Objetivo General y Específico	Objetivo General: Se ha contribuido a promover la participación en iniciativas productivas de jóvenes y en especial mujeres de los municipios de Caluco e Izalco con el objetivo de mejorar sus capacidades de generación de ingresos. Objetivo Específico: Impulsado un programa integral de formación laboral y para la convivencia con apoyo a la creación de pequeñas iniciativas empresariales lideradas por jóvenes y en especial mujeres de los municipios de Izalco y Caluco.		
Componentes	RE.1.: Fortalecidas las capacidades de jóvenes y en especial de mujeres a través de un programa innovador de formación en convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura, adaptado a las necesidades de hombres y mujeres RE.2.: Promovida la toma de conciencia de las mujeres jóvenes sobre la brecha social y económica entre hombres y mujeres a través de la formación sobre desigualdad de género RE.3.: Fortalecidas las capacidades de jóvenes de ambos sexos y en especial de mujeres a través de un programa de formación en emprendedurismo. RE.4.: Promovido el crecimiento económico y la reducción de desigualdades económicas entre hombres y mujeres jóvenes de los municipios de intervención		
Aportaciones (en Euros)	AACID	281.128,45 €	100%

1.3.2 Principales instituciones implicadas en el Proyecto

El Proyecto ha sido desarrollado por las siguientes organizaciones: CESAL, como entidad ejecutora, con el personal de su sede y el personal en la oficina de CESAL en El Salvador, y dos organizaciones locales: ADEL Sonsonate y CENTROMYPE.

CESAL es una organización no gubernamental española, dedicada desde 1988 a la cooperación internacional y actualmente presente en 13 países de América Latina y África con proyectos de educación, salud, habitabilidad, agua y saneamiento, desarrollo productivo, microempresa y formación para el empleo. En España trabaja en proyectos de acción social para ayudar a colectivos en riesgo de exclusión social, población inmigrante y refugiados. Desde el año 2007 gestiona en Madrid el Centro de Participación e Integración de Inmigrantes (CEPI) Hispano-dominicano.

CESAL tiene el reconocimiento de Entidad de Utilidad Pública desde 2001, y en el 2005 recibe la acreditación como "ONG calificada" por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), lo

² Reducido de 200 a 160 mediante una modificación sustancial aprobada por la AACID. Ver apartado 4.2 Eficiencia.

que supone un reconocimiento a su capacidad de gestión y transparencia, y la oportunidad de trabajar estrechamente con el gobierno en materia de cooperación.

Cuenta con el apoyo de numerosos organismos públicos, tales como la Unión Europea, varias Comunidades Autónomas y Ayuntamientos españoles, con la colaboración de empresas y fundaciones y con la ayuda de sus socios y voluntarios.

Tiene delegaciones en 12 Comunidades autónomas y en 13 países y, tanto a nivel nacional como internacional, es miembro de diversas redes de ONGD, organizaciones sindicales y asociaciones implicadas en la cooperación internacional y la promoción social. CESAL suscribe el Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD como principio básico de actuación de la Organización.

La **Asociación para el Desarrollo Local (ADEL) Sonsonate**, de acuerdo a su misión “Gestionar, facilitar y dinamizar procesos equitativos de desarrollo productivo empresarial, gestión territorial y ambiental, y promoción de los derechos de los pueblos indígenas presentes en el territorio, con el fin de contribuir a la mejora sostenible de las condiciones de vida de la población en situación de vulnerabilidad, del departamento de Sonsonate,” desde el año 2007 ha venido trabajando en potenciar el desarrollo económico de Sonsonate, a través de la creación y fortalecimiento de microempresas en los sectores de comercio, servicio, producción artesanal y agricultura, con el fin de generar puestos de trabajo que permitan la obtención de ingresos para la mejora económica familiar y contribuir de esta manera a la disminución de la pobreza. Durante su trabajo se ha beneficiado a ocho mil personas, brindando espacios de conocimiento en desarrollo y gestión empresarial como también la dotación de servicios financieros, acciones dirigidas especialmente a mujeres y jóvenes, a fin de potenciar unidades económicas en las zonas rurales como urbanas. ADEL trabaja en vinculación con las municipalidades de Caluco e Izalco realizando acciones sobre dinámica comunitaria a través del fomento al tejido organizativo productivo, gestión del conocimiento y servicios financieros. De acuerdo a su razón de ser, ADEL Sonsonate tiene un compromiso de cambios con la población, especialmente con los sectores excluidos por el sistema formal financiero y por las organizaciones prestadoras de servicios de conocimiento empresarial, que identifican a la población de alto riesgo financiero e intelectual. ADEL y CESAL no habían trabajado como socios en el pasado, sin embargo tienen una visión común con la realización de cambios en la población a través de espacios que permitan dotar de instrumentos para aumentar el capital intelectual y social en las regiones, originar procesos de multiplicación con otros pobladores, para minimizar las brechas de la pobreza social, económica con enfoque de género.

La **Fundación Promotora de la Competitividad de Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE)** fue creada a iniciativa del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) y el Programa de Fomento de la Microempresa (FOMMI) en el año 1999. Desde su creación, CENTROMYPE ha ejecutado diferentes proyectos a nivel nacional orientados principalmente a fortalecer la competitividad de micro y pequeñas empresas salvadoreñas y al fomento de la cultura emprendedora y creación de empresas en la población joven del país.

CENTROMYPE y CESAL han colaborado previamente en varias iniciativas. En su plan de trabajo del año 2009 y 2010, CENTROMYPE ejecutó un proyecto para el fortalecimiento de la Asociación de Desarrollo Turístico Jayaque Tour del Café, en el Municipio de Jayaque, Departamento de La Libertad. En este marco, trabajó en estrecha coordinación con CESAL (Proyecto de desarrollo económico aprovechando el potencial turístico de la zona) en la prestación de servicios de asistencia técnica, capacitación y apoyo en la promoción de los productos y servicios de las micro y pequeñas empresas representadas en la asociación. Asimismo, se han coordinado y ejecutado conjuntamente acciones de capacitación para las micro y pequeñas empresas de los otros municipios pertenecientes a la micro región (Tepecoyo, Sacacoyo y Talnique). En el 2010, CENTROMYPE colaboró de forma más estrecha con CESAL en el marco de un convenio sobre juventud financiado por la AECID, desarrollando un programa de emprendedurismo juvenil y de fortalecimiento empresarial para favorecer la creación de empleo por cuenta propia.

Tanto ADEL como CENTROMYPE incluyen en sus estrategias institucionales la perspectiva de género como línea prioritaria.

1.4 Equipo de evaluación

La evaluación ha sido realizada por Álvaro Alonso, consultor senior especializado en monitoreo y evaluación de intervenciones de cooperación al desarrollo.

Álvaro es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y Especialista en Gestión Empresarial por la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. Tras trabajar varios años en gestión de Proyectos y en el área de finanzas de diversas ONGD, desde 1999 trabaja en el ámbito de la consultoría internacional, especialmente en el monitoreo y evaluación de programas y proyectos de desarrollo.

Cuenta con experiencia relevante en la evaluación de intervenciones de cooperación al desarrollo y ha participado en el diseño y en la gestión de Proyectos y planes estratégicos de cooperación de donantes públicos y privados en España. También ha prestado asistencia técnica en la gestión de Proyectos bilaterales de la Comisión Europea, especialmente en los ámbitos del desarrollo rural bajo enfoque facilitador y del fortalecimiento de la sociedad civil. Su actividad más reciente se orienta a la realización de evaluaciones de gestión y al fortalecimiento de capacidades de entidades implicadas en la ejecución de Proyectos de cooperación internacional e intervención social en España y participa en el Sistema de Monitoreo Orientado a Resultados (ROM) de la Comisión Europea para América Latina y Cuba como monitor especialista de las áreas de desarrollo económico, integración regional, comercio exterior, competitividad de la MIPYME y desarrollo social.

Durante la realización de la evaluación, el evaluador ha contado con la colaboración del personal de CESAL en sede y en El Salvador, así como de sus contrapartes locales.

II. METODOLOGÍA DE TRABAJO

2.1 Fases de la evaluación, actividades y productos

La evaluación técnica se ha realizado en 5 fases:

- I. Preparación de la propuesta técnica
- II. Reuniones de coordinación
- III. Revisión de la documentación y selección de herramientas de evaluación
- IV. Trabajo de campo
- V. Redacción del informe

Principales actividades realizadas en cada fase:

Fase I. Preparación:

- Análisis de Términos de Referencia.
- Redacción de metodología y oferta de servicios.

Fase II. Reuniones de Coordinación:

- Contextualización y descripción de la evolución del Proyecto.
- Consenso sobre expectativas, aspectos clave y usos de la evaluación.
- Identificación de actores e informantes clave.
- Diseño del cronograma del trabajo de campo.
- Preparación de agenda y logística de terreno.

Fase III. Revisión de la documentación y selección de herramientas de evaluación:

- Análisis de la información facilitada por CESAL y documentos de contexto-país.
- Análisis de la lógica del Proyecto y su diseño.
- Ajuste de la Matriz de Evaluación.
- Preparación de preguntas en función de los actores seleccionados y el cronograma acordado.

Fase IV. Trabajo de Campo:

- Realización del cronograma final acordado: entrevistas con técnicos de CESAL en El Salvador, contrapartes locales, otros actores implicados y autoridades locales.
- Entrevistas a beneficiarios y visita a las intervenciones del Proyecto.
- Análisis inicial de la información recabada.
- Reunión de devolución de conclusiones preliminares a los técnicos y personal directivo de CESAL en El Salvador y de sus dos contrapartes locales: ADEL Sonsonate y CENTROMYPE

Fase V. Preparación del Informe Final de Evaluación:

- Análisis de la información recogida en la totalidad del proceso de evaluación.
- Redacción del primer borrador de conclusiones por criterio de evaluación y recomendaciones.
- Retroalimentación con observaciones de CESAL y otros actores.

- Redacción de informe final de evaluación.
- Presentación del Informe final a CESAL.

2.2 Herramientas, actividades y selección de muestras

En el consenso inicial alcanzado con CESAL acerca del alcance de la evaluación se determinaron tres áreas de análisis:

- **Análisis de la calidad del ciclo integral del Proyecto**, incluyendo su diseño, una visión sobre la eficacia y la eficiencia de la intervención, el nivel de obtención de los resultados y consecución de los objetivos y sus perspectivas de sostenibilidad, y por último, las modalidades de ejecución y gestión y así como el grado de implicación de los sujetos e instituciones involucradas.
- **Análisis del modelo de gestión integrando a dos socios locales** y análisis de su capacidad institucional, así como el valor añadido que el funcionamiento como socios haya aportado al Proyecto.
- **Análisis de la aportación de la Unidad de Gestión del Proyecto** a la agilidad de las gestiones internas, resolución de conflictos, así como a la relación con la sede central de CESAL. Se trata de verificar el grado de participación e implicación de las diferentes instancias que participan en el Proyecto.

Para abarcar los tres niveles de análisis se han utilizado métodos simplificados que han concedido la mayor importancia al contacto con los beneficiarios directos de las intervenciones, sin descuidar la necesaria comprobación de la adecuación de las acciones a los intereses de grupos y actores clave, y al análisis de las estructuras de gestión. Más del 80% de las actividades llevadas a cabo durante el Trabajo de Campo se realizaron en contacto directo con los beneficiarios.

Los métodos que se han puesto en práctica para la recogida de datos durante el trabajo de campo han variado atendiendo a criterios específicos tales como el tipo y número de beneficiarios, la existencia o no de órganos representativos y los componentes del Proyecto ejecutados. Los métodos finalmente elegidos fueron los siguientes:

- Análisis documental
- Entrevistas con beneficiarios (entrevistas semiestructuradas)
- Entrevistas con informantes clave
- Entrevistas de grupos focales
- Observación directa

Para la selección de las muestras se tomaron en consideración criterios basados en:

- Cobertura del área de intervención: se optó por realizar una visita completa a las actuaciones del Proyecto.
- Cobertura sectorial: abarcando todos los ejes de acción del Proyecto y, dentro de éstos, los distintos tipos de actividades ejecutadas.
- Cobertura de beneficiarios y actores: incluyendo informantes de todo el espectro al que atendió el Proyecto.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, para dar respuesta a las preguntas de evaluación establecidas, pero con la suficiente apertura para permitir la exposición de reflexiones más amplias sobre el proceso y los resultados del Proyecto.

Tras el análisis inicial de la documentación del Proyecto se estimó pertinente que la evaluación se apoyase en dos tipos de entrevistas semiestructuradas. En primer lugar, una serie de entrevistas orientadas al análisis con los beneficiarios de la adecuación de los productos y servicios suministrados en relación con sus necesidades, de su accesibilidad a los mismos y de su nivel de satisfacción. En segundo lugar, una serie de entrevistas dirigidas a evaluar la existencia y calidad de los factores de sostenibilidad de los beneficios generados por el proyecto.

En las dinámicas desarrolladas con los beneficiarios, se optó por la realización de entrevistas en grupos focales, en aquellos casos en los que los grupos estaban constituidos por más de 4 o 5 personas. Se pretendió inducir la reflexión grupal y la socialización de experiencias, con el objeto, por un lado, de evitar que las relaciones verticales inhibieran la participación de los asistentes y, por otro, de generar una mayor cantidad de aportaciones y cuestiones críticas.

Por otra parte, se ha prestado especial atención a la transparencia del proceso de evaluación. Desde CESAL se informó previamente a todos los actores implicados sobre la realización del proceso de evaluación y sobre sus objetivos, y con carácter previo a la celebración de cada entrevista o reunión de grupos focales, el evaluador realizó una inducción sobre el fin y el alcance del trabajo a realizar.

2.3 Plan de comunicación de resultados de la evaluación

Durante la realización del proceso evaluativo se ha desarrollado un programa de comunicación al que han tenido acceso las organizaciones implicadas en la ejecución del proyecto, CESAL en El Salvador, CESAL-España, ADEL Sonsonate y CENTROMYPE, así como otros actores relevantes y beneficiarios.

El plan de comunicación ha constado de seis fases, desarrolladas en El Salvador y en España:

- Presentación de los objetivos, alcance y metodología de la evaluación a desarrollar: se desarrolló un taller inicial en la sede de CESAL en El Salvador, al que asistió personal directivo y técnico de las organizaciones implicadas, sobre el alcance y la metodología de la evaluación a emprender.
- Retroalimentación en tiempo real: como parte del contenido de la agenda del trabajo de campo y para fomentar la retroalimentación de resultados y la mayor participación de los actores implicados, se incorporaron al final de cada jornada de trabajo sesiones de retroalimentación con los técnicos de CESAL El Salvador, en las que se procedió a revisar el trabajo realizado durante cada jornada y se generaron debates participativos sobre la validez de los hallazgos, sus implicaciones sobre el impacto final de la intervención y la posibilidad de identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Devolución de resultados en terreno: como actividad final de la fase de trabajo de campo, se llevó a cabo en San Salvador un taller participativo de devolución de resultados de la evaluación, al que fueron invitados el personal técnico y directivo de CESAL y de sus socios ADEL y CENTROMYPE. En este taller se realizó una presentación de las conclusiones preliminares de la evaluación, centradas en la exposición de los criterios de análisis y las principales conclusiones y recomendaciones. Posteriormente, se procedió a debatir sobre los aspectos clave, recogiendo las distintas perspectivas de los actores sobre los hallazgos.
- Devolución de resultados en España: tras la conclusión de la fase de trabajo de campo, se celebró en la sede de CESAL en España una nueva reunión de devolución de resultados, en la que se presentaron las conclusiones preliminares de la evaluación y se recogieron, asimismo, las observaciones del personal directivo y técnico de CESAL a cargo del seguimiento del proyecto.

Tras la redacción del primer borrador del informe de evaluación, éste fue enviado tanto a la sede de CESAL en España como a la sede de CESAL en El Salvador y a los directivos de los socios locales, para su difusión entre el personal técnico.

El objetivo de este proceso de difusión y consulta fue el de recibir observaciones y sugerencias antes de la redacción de la versión final del informe; bien sobre la posible ampliación del análisis en algún aspecto, si resultase pertinente, bien sobre eventuales desacuerdos de algún actor sobre las conclusiones, para facilitar que en la versión final pudiese quedar constancia de esta disconformidad.

- Difusión del informe final de la evaluación: Tras la entrega de la presente versión final del informe de evaluación, está prevista su difusión entre todos los actores implicados, en España y en El Salvador, no limitada sólo a CESAL España y CESAL El Salvador y los socios locales ADEL y CENTROMYPE, sino también a otros stakeholders: AACID, gobiernos municipales, Casa Maya, y cualquier otro actor del entorno que pudiese estar interesado.

III. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN

Este capítulo pretende realizar una aproximación valorativa al diseño, a la ejecución de actividades y a la gestión del Proyecto, poniendo de manifiesto las buenas prácticas o aspectos susceptibles de mejora que serán analizados posteriormente, en el Capítulo 4, desde su contribución o incidencia en los cinco criterios clásicos de evaluación.

3.1 Origen de la intervención

La identificación de la intervención se fundamentó en distintos estudios y diagnósticos, unos realizados por las contrapartes del proyecto:

- "Estrategia de Desarrollo Económico Local de Sonsonate" (EDELS), realizado por la ADEL.
- "Plan de Igualdad de Oportunidades en el Departamento de Sonsonate" (PIODS), realizado por el PNUD.
- "Mujeres de Izalco. Perfil situacional"(MI.PS), realizado por ORMUSA con apoyo de USAID.
- "La Dinámica de la Empresarialidad Femenina" (DEF), realizado por la UCA.
- "Caluco, experiencia de desarrollo", realizado por la Municipalidad de Caluco.

Otros estudios fueron realizados por CESAL en el marco de la identificación del proyecto:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación de la población joven del municipio de Caluco
- Plan Operativo Anual del Centro Juvenil de la Casa Maya
- Diagnóstico de la situación de los jóvenes y de las mujeres en los Municipios de Izalco y Caluco

Se previó que las actividades del proyecto fuesen desarrolladas principalmente en el Centro de Desarrollo Juvenil Casa Maya (CDJCM) y la Casa de la Mujer de Izalco (CM). El CFJCM nació de un proyecto desarrollado por CESAL en coordinación con asociaciones locales y el gobierno local, y fue posteriormente asumido por un comité formado por distintas instituciones (CESAL, Alcaldía de Caluco, FUSADES y ESNA), para terminar finalmente bajo la gestión de la Alcaldía de Caluco. En el mismo se desarrollan procesos formativos de convivencia, deporte y artes, así como formación profesional y empresarial.

Por una iniciativa impulsada por el PNUD a través de la mesa de género de Sonsonate en el 2003, se realizó el diagnóstico PIODS. Asimismo, en el municipio de Izalco se realizó el MI.PS. Ambos diagnósticos mostraban grandes brechas entre la situación de los hombres y las mujeres, especialmente en el área rural donde las mujeres dedican casi toda la jornada a la economía del cuidado (acarreo de agua, lavado, acarreo de leña) al no contar con servicios básicos de agua potable o energía. A nivel de trabajo, en el Municipio de Izalco, solamente el 6% de las mujeres tenían trabajo, fundamentalmente en maquilas o en el gobierno. El trabajo de las mujeres se concentra en el empleo informal, principalmente en el comercio y la venta ambulante de subsistencia. En el 27% de los hogares la jefatura corresponde a mujeres, que se tienen que hacer cargo en solitario del sustento familiar y de la economía del cuidado.

En el estudio realizado por la Universidad UCA (DEF) sobre la empresarialidad de las mujeres en Sonsonate, se indicaba la importancia de proponer fondos para capital semilla en especie para favorecer la mejora y creación de micro empresas lideradas por mujeres

Desde el año 2009, gracias al apoyo de la Junta de Comunidades de Castilla la Mancha, se dio un impulso a las oportunidades de los jóvenes de Caluco e Izalco poniendo en marcha la Casa Maya de Caluco. Desde abril de 2011 hasta la actualidad el centro ofrece programas formativos en dos ámbitos: un programa de fortalecimiento de capacidades de convivencia social y buen uso del tiempo libre (talleres de danza, música, deporte) y un programa de fortalecimiento de capacidades técnicas, laborales y empresariales. El centro, tanto por la infraestructura y equipamiento que posee (una cancha techada, un

área administrativa, un salón multiuso, un restaurante escuela e invernadero escuela equipados de forma adecuada para su funcionamiento) como por los programas formativos ya citados, puede considerarse como un punto de referencia para el desarrollo de la zona.

Por otra parte CESAL desarrolló desde el año 2010 un convenio de juventud y empleo, financiado por AECID. En este convenio CESAL ejecutó el componente artístico, de formación humana, de asociacionismo juvenil y de formación laboral y CENTROMYPE como socio local ejecutó el componente de autoempleo.

Basándose en los diferentes planes y diagnósticos hechos en la zona, como el plan de igualdad y oportunidades del Departamento de Sonsonate, así como la experiencia de CESAL, sus contrapartes y aliados en la zona de intervención, se pudo confirmar que la problemática identificada, las escasas oportunidades de desarrollo económico y social, afecta particularmente a las mujeres.

A nivel económico, el débil dinamismo de la zona vuelve difícil la inserción laboral especialmente de las mujeres que viven en las zonas rurales. La agricultura y comercio son los dos sectores económicos más dinámicos de la zona de intervención. Las mujeres se encuentran a menudo trabajando en iniciativas empresariales propias a nivel de subsistencia, sin poder ofrecer mucha calidad en los productos y servicios que ofrecen por dos razones: la insuficiencia de competencias a nivel técnico, productivo y empresarial así como la dificultad en poder obtener herramientas y equipos propios que permitan la innovación. Como se expuso anteriormente, aunque existen programas de micro créditos a los cuales las mujeres pueden tener acceso, en su gran mayoría son créditos de subsistencia hasta los 150 USD que no les permiten mejorar sus negocios de forma sustancial. En este sentido la mayoría de estos programas no toman en cuenta la dificultad de las mujeres en poder dar una garantía en contra de un crédito o en poder demostrar cierta estabilidad económica por la falta de recursos económicos estables. Esto se refuerza con la falta de autonomía de muchas mujeres a nivel económico por ser dependientes de sus esposos o parejas no sólo a nivel económico sino también a nivel personal. De hecho, los diagnósticos realizados siguen demostrando que las mujeres asumen casi en su totalidad los trabajos correspondientes a la “economía de los cuidados” y que su trabajo productivo no se valoriza tanto como el de los hombres.

Esta falta de autonomía de las mujeres se da por una equivocada concepción de entender que las mujeres tienen un débil liderazgo. Esto está también vinculado a la falta de formación, educación y patrones culturales.

A nivel social, las mujeres son las que en general menos pueden disfrutar de su tiempo libre. Cuando lo hacen deben también repartirse el resto de las tareas asumiendo un triple rol. Aunque se involucran en el trabajo comunitario en general no asumen el mismo protagonismo que los hombres en la toma de decisiones. Esto se vincula a los patrones culturales y la falta de consciencia de la mujer sobre sus derechos sociales, a su débil autoestima y oportunidades.

La identificación de los problemas y necesidades de los grupos destinatarios fue realizada por los socios locales, actores aliados como las alcaldías y CESAL. En Caluco, a través del diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en el centro de desarrollo juvenil Casa Maya se identificaron los intereses de capacitación de los jóvenes, hombres y mujeres.

En Izalco, atendiendo especialmente al diagnóstico situacional de la mujer de Izalco y la experiencia de ADEL en el trabajo conjunto con la Casa de Mujer de Izalco, permitió identificar los problemas y necesidades de la población beneficiaria. Además de los diagnósticos existentes, se mantuvieron reuniones entre CESAL, ADEL Sonsonate y CENTROMYPE para compartir experiencias, métodos de intervención y así definir una estrategia en conjunto. Además, se mantuvieron reuniones con representantes de las Alcaldías de Izalco y Caluco, CDJCM y Casa de la Mujer de Izalco para definir los ejes de ejecución en base a los programas ya existentes para fortalecerlos y ampliarlos.

Por los patrones culturales y otras causas, a menudo las mujeres no participan tanto como los hombres en los programas formativos, por lo tanto se decidió establecer un cupo para mujeres como acción afirmativa.

CESAL y sus contrapartes, a raíz del proceso de identificación con actores aliados y el grupo destinatario y tomando en cuenta los diagnósticos existentes, decidió diseñar una propuesta encaminada a **promover mayores oportunidades para jóvenes y en especial mujeres a través de procesos formativos y la creación de microempresas.**

La estrategia elegida se considera integral al relacionar la parte social y económica en el proceso de formación. Además, se identificó como necesario desarrollar un proceso formativo sobre la igualdad de género para que las mujeres conozcan sus derechos sociales y económicos y se involucraran en los diversos programas propuestos como la escuela de liderazgo de la Casa Maya.

En cuanto a la inserción económica, ADEL Sonsonate y CENTROMYPE son especialistas en los procesos formativos de gestión empresarial y creación de empresas, por lo tanto se propuso una etapa formativa en emprendedurismo para jóvenes y en especial mujeres (características emprendedoras, administración de empresa, diversas formas de empresas, diseño de planes de negocio y acceso y manejo de micro créditos). La formación debía impartirse en técnicas dinámicas y populares adaptadas al nivel educativo del grupo de personas beneficiarias. El proceso formativo culminaría en la selección de los mejores planes de negocio para su puesta en marcha y las personas beneficiarias recibirían capital semilla en especie y accederían al crédito mediante un fondo rotario creado en el marco del proyecto. La normativa de microcrédito de ADEL se adaptaría a las necesidades del proyecto.

La creación de las empresas se debía dar de forma paralela con la puesta en marcha de un programa de seguimiento personalizado a cada empresa, para apoyar a los jóvenes emprendedores con sus planes de desarrollo, (capacitaciones, asistencias técnicas) para facilitar la calidad de los productos y servicios así como su competitividad.

3.2 Diseño del Proyecto

3.2.1 Estrategia de intervención

El proyecto surgió como respuesta a la falta de perspectivas laborales y personales que afecta a la juventud comprendida entre los 15 y 29 años, y en especial a las mujeres, en los municipios de Caluco e Izalco. Esta falta de perspectivas, especialmente para las mujeres, se agrava a medida que pasan los años e incide en la desmotivación de la gente joven, el aumento de la brecha social, la exclusión social y económica, la emigración y el aumento de la inseguridad ciudadana.

El proyecto, propuso una intervención innovadora en los municipios de Caluco e Izalco con el objetivo de mejorar las capacidades de generación de ingresos. El programa formativo integral e innovador comprendió:

- Un componente de **formación para la convivencia y formación laboral** a través del arte y el deporte. Los jóvenes solicitan y requieren actividades de interés como son el arte, la cultura y el deporte y son un gancho para conseguir fomentar los valores y la convivencia así como la formación laboral.
- Un componente de **formación para el autoempleo** con el objetivo de motivar el diseño de ideas empresariales y su puesta en marcha con un programa de asesoría, capacitaciones técnicas, acompañamiento empresarial y un programa de micro créditos. De esta manera se esperaba alcanzar el objetivo general, enfocado a la generación de ingresos.
- Un componente de **formación sobre igualdad de género** con mujeres, basado en los diagnósticos de la zona que muestran una desigualdad social y económica más acentuada para las mujeres jóvenes.

3.2.2 Lógica vertical: Objetivos, Resultados y Actividades

Se realiza una descripción de la lógica vertical con el fin de soportar el análisis que se realizará posteriormente en el criterio de Pertinencia y Calidad del diseño, sobre la coherencia del marco lógico de la intervención en relación con la estrategia descrita en el apartado anterior, así como la coherencia interna en la relación actividades-productos-resultados-objetivos.

Objetivo General: *Se ha contribuido a promover la participación en iniciativas productivas de jóvenes y en especial mujeres de los municipios de Caluco e Izalco con el objetivo de mejorar sus capacidades de generación de ingresos.*

Objetivo Específico: *Impulsado un programa integral de formación laboral y para la convivencia con apoyo a la creación de pequeñas iniciativas empresariales lideradas por jóvenes y en especial mujeres de los municipios de Izalco y Caluco.*

Para alcanzar el OE, en la matriz general del Proyecto se describen 4 **Resultados Esperados (RE):**

RE.1.: *Fortalecidas las capacidades de jóvenes y en especial de mujeres a través de un programa innovador de formación en convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura, adaptado a las necesidades de hombres y mujeres.*

RE.2.: *Promovida la toma de conciencia de las mujeres jóvenes sobre la brecha social y económica entre hombres y mujeres a través de la formación sobre desigualdad de género.*

RE.3.: *Fortalecidas las capacidades de jóvenes de ambos sexos y en especial de mujeres a través de un programa de formación en emprendedurismo.*

RE.4.: *Promovido el crecimiento económico y la reducción de desigualdades económicas entre hombres y mujeres jóvenes de los municipios de intervención.*

En la formulación se previeron las siguientes actividades:

Actividades del Resultado 1

- *Puesta en marcha del plan de formación para la convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura*
- *Puesta en marcha del programa de orientación laboral*
- *Diseño y puesta en marcha del plan piloto de formación para la convivencia a través del deporte*
- *Puesta en marcha de la escuela de liderazgo con jóvenes hombres y mujeres*

Actividades del Resultado 2

- *Puesta en marcha del programa de formación sobre derechos sociales*
- *Puesta en marcha del programa de formación sobre derechos económicos*

Actividades del Resultado 3

- *Puesta en marcha del programa de formación en gestión empresarial (características emprendedoras, iniciativas empresariales, administración y planes de negocio³)*
- *Proceso de diseño de planes de negocio*
- *Puesta en marcha de programa de formación de acceso al crédito*

³ Se solicitó y se aprobó una modificación para sustituir la elaboración de planes de negocio por la *Elaboración de modelos y perfiles de negocio* y se redujo en un 10% el número de beneficiarios.

Actividades del Resultado 4

- Organización de un concurso emprendedor para seleccionar los mejores 35 planes de negocio (ver nota² al pie)
- Dotación de capital semilla para la puesta en marcha de las iniciativas empresariales
- Implementación de un programa de microcréditos para complementar la puesta en marcha de las iniciativas empresariales
- Asesoría, capacitación y seguimiento a los jóvenes ganadores del concurso emprendedor para la puesta en marcha de sus iniciativas empresariales

3.2.3 Lógica horizontal: Indicadores y fuentes de verificación

El proyecto ha dispuesto durante su ejecución de una amplia serie de **indicadores objetivamente verificables (IOV)**, de tipo cuantitativo y cualitativo, ajustados a la medición de los avances de los Resultados Esperados y del Objetivo Específico.

Asimismo, la definición de los indicadores se acompañó de la correspondiente relación de las fuentes de verificación asociadas para su obtención.

Indicadores para los OE	Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de verificación
IOV.1.OE. Al menos el 80% de los jóvenes de ambos sexos participantes en el proceso de formación consideran adecuado el método de formación humana, laboral y empresarial que utiliza como vehículo el arte y la cultura	No se está implementando una metodología en la zona de intervención que incluya secuencialmente una formación para la convivencia, formación laboral y empresarial.	Se implementa la metodología donde al menos el 80% de los 600 jóvenes de ambos sexos que participan manifiestan como adecuado el método de formación y lo valoran positivamente.	FV1.IOV1.OE. Encuestas de satisfacción distribuidas a todos los jóvenes de ambos sexos que participan en el proceso de formación. La encuesta contiene una valoración numérica asignada a los criterios: muy malo, mal, aceptable, bueno, muy bueno, con un espacio para la propuesta de mejoras.
IOV.2.OE. Al menos el 90% de las mujeres que participan en el programa de formación sobre desigualdad de género demuestra haber mejorado sus conocimientos sobre sus derechos.	Las mujeres que participan en el proyecto desconocen sus derechos	Al menos el 90% de las 200 mujeres superan con éxito la prueba de conocimiento sobre sus derechos después de la formación	FV1.IOV2.OE. Pruebas de conocimiento sobre el programa formativo impartido.
IOV.3. OE. De los 90 planes de negocio diseñados gracias a la formación en emprendedurismo el 60% corresponden a iniciativas lideradas por mujeres.	No se está implementando el programa de formación en emprendedurismo en la zona de intervención.	Se espera que 90 jóvenes de los cuales al menos 54 son mujeres cuenten con un plan de negocio (se estima dos jóvenes por cada plan de negocios).	FV1.IOV3.OE Planes de negocio que contienen: descripción del negocio, análisis del sector, mercado objetivo, producto o servicio, competencia, promoción, operaciones, organización y gerencia, proyección de ventas y financieras
IOV.4.OE. Al menos el 70% de los jóvenes de ambos sexos que participan hasta la fase final del proyecto subsisten a partir de los ingresos que generan las empresas beneficiadas.	Existen pocas oportunidades para jóvenes y en particular mujeres de inserción económica a través del auto empleo.	A raíz de un programa formativo integral se crean al menos 35 empresas lideradas por jóvenes de las cuales 25 son lideradas por mujeres que subsisten con los ingresos generados.	FV1.IOV4.OE Informe sobre niveles de venta de las empresas creadas, con un registro de entrada, salida. Planes de desarrollo empresarial (descripción de la empresa, servicios de asesoría, capacitación, asistencias técnicas, necesarios y prioritarios).

Resultados esperados (denominación)	Indicadores para los resultados (denominación)	Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de verificación	
R1 Fortalecidas las capacidades de jóvenes y en especial de mujeres a través de un programa innovador de formación en convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura, adaptado a las necesidades de hombres y mujeres.	R1.I1	Un 80% de los jóvenes que participan en los talleres de arte y cultura y finaliza el proceso de formación pone en práctica valores que fomentan su desarrollo personal para su inserción social y económica	Actualmente, no se está implementando en la zona de intervención este método de formación innovadora con Jóvenes de ambos sexos que integra la formación en convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura.	Al menos el 80% de 600 jóvenes ponen en práctica valores que fomentan su inserción social y económica gracias al método de formación innovadora que integra la formación en convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura.	Cuadro consolidado de asistencia. Perfil de entrada y salida de los jóvenes que muestre su evolución en los valores trabajados, con testimonios y valoración del entorno familiar y/o educativo. Programa de Formación innovadora a través de artes
	R1.I2	Mejorados los conocimientos del 80% de los jóvenes de ambos sexos participantes en formación y orientación para el empleo.	Los jóvenes del proyecto carecen del conocimiento del mundo laboral y de las responsabilidades necesarias para su inserción.	Al menos el 80% de los 600 jóvenes de ambos sexos que participan en la formación y orientación laboral ven Mejoradas sus habilidades para su inserción laboral.	Cuadro consolidado de asistencia. Pruebas de conocimiento sobre el programa formativo impartido.
	R1.I3	Diseñado y puesto en marcha un plan piloto de formación para la convivencia a través del deporte tomando en cuenta los intereses de las mujeres y que fomente el desarrollo personal de los jóvenes.	No se está utilizando el deporte como herramienta de formación en valores para la convivencia.	El plan piloto tiene resultados positivos y se valida para poder ser replicado.	Perfil de entrada y salida de los jóvenes que muestre su evolución en los valores trabajados con testimonios y valoración del entorno familiar y educativo. Programa de formación en deportes
	R1.I4	Se ha conformado un grupo de jóvenes líderes (el 60% son mujeres) que gestionan, organizan y ejecutan acciones a favor de su comunidad en el segundo año del proyecto y reflexionan sobre las necesidades particulares de hombres y mujeres	Se cuenta con un programa de liderazgo para la formación de jóvenes en la zona de intervención	Se fortalece el programa existente focalizando el esfuerzo en una mayor participación de las mujeres	Listado de asistencia. Plan de formación para líderes y lideresas. Plan de trabajo del grupo de líderes.

Resultados esperados (denominación)	Indicadores para los resultados (denominación)	Valor inicial	Valor esperado	Fuentes de verificación	
R2 Promovida la toma de conciencia de las mujeres jóvenes sobre la brecha social y económica entre hombres y mujeres a través de la formación sobre desigualdad de género	R2.11	Un 80% de las mujeres jóvenes participantes en el programa de formación sobre desigualdad de género toma conciencia de esta situación en el 1er año del proyecto.	Las mujeres atendidas por el proyecto desconocen sus derechos sociales y económicos.	Se forman a 200 mujeres sobre igualdad de género para que tomen conciencia de su situación.	Listados de asistencia. Perfil de entrada y salida de las mujeres
	R2.12	Un 80% de las mujeres participantes muestra una mejora en su autoestima a raíz de su participación en el programa de formación.	Por lo patrones culturales, en general las mujeres no tienen la misma autonomía y liderazgo que los hombres.	Mujeres participan en el proceso de formación implementado por el proyecto y ven mejorada su autonomía y liderazgo.	Perfil de entrada y salida de las mujeres que muestre su evolución en los valores trabajados, con testimonios y valoración del entorno familiar y/o educativo.
R3 Fortalecidas las capacidades de jóvenes de ambos sexos y en especial de mujeres a través de un programa de formación en emprendedurismo.	R3.11	Mejorados los conocimientos de al menos 150 jóvenes (al menos el 60% son mujeres) en emprendedurismo o para que puedan aplicar procedimientos y estrategias viables para la creación y puesta en marcha de una microempresa a lo largo del proyecto.	Los jóvenes del proyecto no cuentan con los conocimientos necesarios como para poder implementar su negocio con mayor éxito	Fortalecidas las capacidades emprendedoras de al menos 150 jóvenes, de los cuales 90 son mujeres, a raíz del programa de formación implementado.	Programa de formación emprendedora (5 módulos: características emprendedoras, iniciativas empresariales, administración de empresas, diseño planes de negocio, manejo de micro créditos). Perfiles de los y las jóvenes participantes a la formación. Listados de asistencia.
	R3.12	El 40% de los jóvenes que finaliza el proceso de formación en emprendedurismo o diseña un <i>plan de negocio</i> ⁴ de forma individual o asociada para la creación de una iniciativa empresarial.	Los jóvenes del proyecto no poseen herramientas y conocimientos para la definición de su idea de negocio.	Se espera que 90 jóvenes de los cuales al menos 54 son mujeres cuenten con un <i>plan de negocio</i> (se estima dos jóvenes por cada plan de negocios).	Planes de negocio (descripción empresa, concepto del negocio, análisis del mercado, estrategia de promoción y publicidad, operaciones de la empresa, proyecciones financieras). Listado de asistencia.

⁴ Se solicitó y se aprobó una modificación para sustituir la elaboración de planes de negocio por la *Elaboración de modelos y perfiles de negocio* y se redujo en un 10% el número de beneficiarios.

		R3.I3	A partir del tercer mes de proyecto, se facilita la participación de las mujeres en el programa formativo emprendedurismo o poniendo a disposición un espacio para el cuidado de sus hijos o menores a su cargo, mientras reciben la formación empresarial.	Las mujeres no pueden capacitarse por tener que estar con niños a su cargo	Las mujeres se forman en emprendedurismo.	Fotografías, listado de participación, testimonio de las mujeres.
R4	Promovido el crecimiento económico y la reducción de desigualdades económicas entre hombres y mujeres jóvenes de los municipios de intervención	R4.I1	Se constituyen al menos 35 nuevas empresas de jóvenes al final del 1er año del proyecto que son lideradas en un 70% por mujeres y que siguen funcionando a la finalización del proyecto	Existe mayor dificultad para las mujeres de tener acceso a un programa de emprendedurismo y de crédito que los hombres para la puesta en marcha de iniciativa empresarial.	Se crean al menos 35 empresas (25 lideradas por mujeres) las cuales inician su implementación en el segundo trimestre del segundo año (las lideran un estimado de 50 mujeres y 20 hombres).	Planes de negocio (descripción negocio, sector, mercado, producto/servicio, promoción, operaciones, gerencia, proyección de ventas y financieras) y de desarrollo empresarial (servicios de asesoría, capacitación, AT)
		R4.I2	En el segundo año de intervención del proyecto se garantiza la implementación de las 35 iniciativas económicas ganadoras asegurando a los emprendedores y emprendedoras el acceso al crédito y la dotación de capital semilla en especie.	Existe una dificultad para los jóvenes y en especial las mujeres de tener acceso al capital semilla y al crédito para la puesta en marcha de iniciativas económicas.	35 iniciativas empresariales están funcionando gracias a la dotación de capital semilla en especie y el acceso al crédito.	Convenio sobre las condiciones de uso del capital semilla entregado. Solicitudes de crédito, actas de aprobación, contratos firmados, cheques, recibos y estados de cuenta.
		R4.I3	La mitad de las empresas creadas y que se mantienen en el mercado al finalizar el proyecto, aumentan su productividad a través del acceso crédito, proveniente del fondo rotatorio en el proyecto	No existen empresas creadas por jóvenes que tengan acceso al crédito.	Al finalizar el proyecto, al menos 18 empresas lideradas por jóvenes continúan creciendo con la posibilidad del acceso al crédito.	Informe de solicitudes de crédito y cartas de aprobación.

	R4.I4	Durante el segundo año del proyecto, las 35 empresas creadas cuentan con un plan de fortalecimiento y acompañamiento que garanticen su inserción en el mercado, la calidad de los bienes y servicios y su competitividad.	La creación de micro empresas no suele ser acompañada de procesos de acompañamiento y seguimiento que garanticen la calidad de los productos o servicios y la competitividad de las microempresas	Producto del acompañamiento y fortalecimiento empresarial las 35 iniciativas creadas compiten en el mercado con bienes y servicios de calidad.	Plan de desarrollo de las empresas creadas.
--	--------------	---	---	--	---

En las conclusiones sobre el criterio de evaluación vinculado a la valoración de la pertinencia y la calidad del diseño se amplía la información sobre indicadores y fuentes de verificación.

IV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas de la evaluación final del Proyecto según los cinco criterios de evaluación especificados en la metodología descrita. La recopilación de la información ha sido facilitada con la preparación de una matriz de evaluación detallada antes de la visita de terreno y la organización de reuniones de coordinación con el personal de CESAL en sede.

La evaluación se basa, como se detalla previamente en el apartado de Metodología, en el análisis documental, las entrevistas con informantes clave y beneficiarios, y las observaciones directas del evaluador durante la visita de terreno.

4.1 Pertinencia y Calidad del diseño

Mediante el análisis de pertinencia se pretende estimar el grado de adecuación de los objetivos del Proyecto con respecto a las necesidades de sus grupos meta y su alineación con las prioridades y estrategias locales y con las de la Cooperación de la AACID. Asimismo, en este apartado se realiza un análisis de la calidad del diseño de la intervención, para contrastar su validez para alcanzar los objetivos definidos.

La **Pertinencia del proyecto es muy elevada**. Se produce alineación con las necesidades de los grupos meta y con las prioridades de la política a nivel local. La valoración de la **calidad del diseño es buena**; la matriz de planificación es de buena calidad y refleja de forma coherente la lógica de intervención, tanto vertical como horizontal. Los IOV son adecuados y las hipótesis están correctamente formuladas, pero se ha carecido de una estrategia de gestión de riesgos que habría dotado de mayor calidad al diseño (aunque no se hayan materializado). Se valora muy positivamente la división del trabajo realizada entre los socios, en función de sus áreas de especialización. Como aspectos mejorables del diseño se pueden señalar: la falta de “integralidad” en la atención a beneficiarios, la orientación del componente de equidad de género exclusivamente hacia mujeres, sin integrar a hombres, y una definición de la secuencia de participación de los actores que ha podido restar eficiencia.

En términos generales cabe afirmar que el proyecto ha presentado una **pertinencia muy elevada** en relación tanto con el contexto socio-económico de actuación como con la estrategia de intervención seleccionada que, además, presenta interesantes elementos de innovación.

Esta afirmación se basa en las conclusiones del análisis de tres aspectos:

- Una adecuada respuesta a las necesidades sentidas por los grupos meta: mujeres y jóvenes.
- Una alineación efectiva con las estrategias de desarrollo de las autoridades locales.
- Una alineación con las prioridades establecidas por la cooperación al desarrollo de la Junta de Andalucía.

4.1.1 Adecuación a las necesidades de los grupos meta

El proyecto tiene una orientación clara de respuesta a las necesidades identificadas y sentidas como prioritarias por un amplio grupo de la población joven y por las mujeres en las áreas en las que se ha intervenido.

La situación inicialmente identificada y descrita en el proceso de definición de la estrategia de intervención del proyecto se ha mantenido vigente durante su implementación. De hecho, incluso en una fase del proyecto se debieron retrasar algunas actividades debido a un incremento de la violencia juvenil en la zona de intervención.

Así, se puede afirmar que en un contexto para la población joven adolescente y post-adolescente marcado por situaciones de desestructuración familiar, con altos índices migratorios de los cabezas de

familia por la carencia de oportunidades para la obtención de ingresos, así como por situaciones de violencia juvenil, la facilitación formación y el apoyo crediticio para el desarrollo de emprendimientos y la mejora de la convivencia mediante la formación en valores, aparecen como respuestas muy adecuadas para paliar los problemas identificados.

En las entrevistas realizadas con los grupos de beneficiarios, jóvenes y mujeres, se puso de manifiesto la alta alineación de los objetivos y de los resultados pretendidos por el proyecto con las necesidades percibidas por estos grupos. En relación con la metodología seguida para dar respuesta a esas necesidades, el proyecto ha debido realizar un amplio trabajo de sensibilización relativa al uso de créditos para la obtención de recursos destinados a emprendimientos que, en un momento inicial, no eran percibidos como una herramienta adecuada por parte de los beneficiarios en general. Esta circunstancia obedece a motivos culturales de rechazo al endeudamiento y a una cierta acomodación de los beneficiarios a recibir ayuda en forma de capital semilla, sin intereses; sin embargo, la generación de una cultura crediticia supone uno de los logros del proyecto y los beneficiarios que han tenido acceso al crédito manifiestan ahora una plena aceptación.

Esta adecuación general de la estrategia de intervención del proyecto a las necesidades de los grupos meta es producto de una correcta definición del árbol de problemas y del árbol de soluciones, que fueron elaborados durante la fase de identificación, siendo fácilmente trazable la respuesta a necesidades/problemas mediante la estrategia abordada. El vínculo entre la estrategia de ejecución y la respuesta a los problemas del contexto es particularmente evidente en tres aspectos: la reducción de la inseguridad ciudadana, el aumento del empleo y autoempleo entre los jóvenes, y la mejora del arraigo de los jóvenes en sus localidades, que en el medio y largo plazo deberá tener incidencia sobre la tasa de emigración.

Al respecto puede inducirse que la presencia continuada de CESAL en El Salvador en los años precedentes, y particularmente en los municipios abarcados por el proyecto, donde ha desarrollado varias iniciativas, permitió que se pudiese realizar un diagnóstico de necesidades muy ajustado, facilitando un diseño coherente, con un alto grado de factibilidad y de aceptación por los diferentes actores implicados y beneficiarios. A este aspecto también ha contribuido la relación previa de CESAL con CENTROMYPE y la relación establecida con ADEL Sonsonate, con presencia permanente en la zona y un profundo conocimiento de la problemática local.

4.1.2 Alineación y coordinación con las estrategias locales

Cabe señalar la amplia inserción de CESAL, de CENTROMYPE y de ADEL Sonsonate en la zona de intervención, como consecuencia del desarrollo de trabajos previos, en los que ha habido una relación en ocasiones estrecha con las autoridades municipales de Caluco e Izalco. En este sentido, las organizaciones responsables de la ejecución del proyecto vienen contribuyendo de forma más o menos continua al desarrollo de proyectos que se alinean con las prioridades de acción de las autoridades locales.

La identificación de los principales problemas que afectan a la población beneficiaria es compartida por los responsables municipales y, en consecuencia, las acciones del proyecto contribuyen a las estrategias que a nivel local desarrollan ambas alcaldías. Cabe señalar, no obstante, que se trata de municipios con escasos recursos disponibles y que, más que alinearse a líneas de acción, en ocasiones los proyectos desarrollados por las organizaciones constituyen la propia estrategia municipal.

Un caso paradigmático fue la construcción y puesta en marcha del centro de desarrollo juvenil Casa Maya, mediante un proyecto anterior de CESAL junto con la ONG FUSADES y ESNA. Se trata de un centro de formación y desarrollo socioeconómico destinado a impulsar acciones para fortalecer y promover un clima de seguridad y convivencia social en los municipios de Caluco e Izalco. En la actualidad el centro ha sido transferido íntegramente a la gestión municipal, constituyendo uno de los

principales activos del municipio para la implementación de las políticas a favor de la juventud (capacitación y cultura, fundamentalmente).

En la misma línea, el proyecto actual complementa las políticas y estrategias municipales en el área de intervención y ambas alcaldías reconocen la utilidad del proyecto para atender los problemas de la juventud y de las mujeres.

4.1.3 Alineación con las prioridades de la cooperación de la AACID

Pese a que el proyecto fue presentado en la convocatoria de subvenciones de la AACID correspondiente al año 2013, el inicio de la implementación no tuvo lugar hasta el año 2016. De esta forma, el proyecto queda enmarcado durante la vigencia del Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo (PACODE) 2015-2018, y ha estado vinculado con la obtención del Objetivo General de contribuir a la erradicación de la pobreza y a la promoción del desarrollo humano sostenible.

El proyecto ha actuado sobre varias de las ocho líneas prioritarias sectoriales establecidas en el PACODE. Entre ellas:

- El respeto de los derechos humanos, la **promoción de la igualdad de oportunidades, con especial atención a la integración social de la mujer y de los grupos de población más vulnerables** (menores, con especial atención a la erradicación de la explotación infantil, refugiados, desplazados, retornados, indígenas y minorías).
- La **formación y la capacitación** de recursos humanos.
- El **desarrollo de la base productiva y el fortalecimiento del tejido empresarial básico**, en particular las pequeñas y medianas empresas, las empresas artesanales, las empresas de economía social y todas aquellas actuaciones dirigidas a la creación de empleo en los sectores más desfavorecidos.
- La **promoción de la cultura, del patrimonio histórico y de los valores**, especialmente en aquellos aspectos directamente relacionados con la identidad de los pueblos, que favorezcan su desarrollo endógeno

También se produce alineación con los grupos meta priorizados por el PACODE, en particular, por el trabajo con infancia y la juventud en riesgo.

Dentro de las ocho líneas estratégicas que establece el PACODE, el proyecto se alinea con la séptima, acciones orientadas a garantizar la mejora de las condiciones para el desarrollo territorial y la creación de empleo estable y de calidad, facilitando, además, la aparición de iniciativas emprendedoras que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía. En este ámbito el proyecto realiza aportes a las siguientes áreas de trabajo:

- Mejorar el desarrollo de la base productiva y tecnológica, en alineación con los principios de sostenibilidad favoreciendo el acceso de la población de un territorio a los medios de producción (democracia económica) que ayude a fijar población y a reinsertar población migrante.
- Mejorar el acceso a un empleo digno de los sectores o colectivos más desfavorecidos, impulsándolo prioritariamente a través de fórmulas empresariales asociativas y colectivas, así como trabajar por evitar la vulneración de los derechos fundamentales en el trabajo como son los de sindicación o representación.
- Fortalecer el tejido empresarial básico en particular de las pequeñas y medianas empresas, las empresas artesanales y las empresas de economía social, fórmulas que han demostrado su eficacia y sostenibilidad en el tiempo en estos sectores de población, por su alto contenido en capital social.
- Acelerar procesos de transferencia de conocimiento y tecnología, que disminuyan las brechas existentes entre los territorios y las personas.
- Implementar estrategias y planes que faciliten una extensión de la cultura emprendedora y el espíritu asociativo entre la población local, especialmente, en jóvenes y mujeres.

- Facilitar una formación profesional continua y de calidad, que facilite la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado laboral.

Desde el punto de vista de las prioridades transversales, el proyecto se alinea con el PACODE de forma inequívoca con la promoción de la equidad de género y, de forma menos intensiva, también con la protección del medio ambiente y el fortalecimiento de las organizaciones representativas de la sociedad civil.

4.1.4 Calidad del diseño y coherencia de la lógica de intervención

El proyecto ha dispuesto de una matriz de planificación de alta calidad, en la que la lógica vertical y la lógica horizontal presentan coherencia y factibilidad. Asimismo, la magnitud de los objetivos y los resultados esperados era acorde a las capacidades y a los recursos disponibles.

La secuencia “Actividades – Resultados – Objetivo Específico – Objetivo General” que establece la lógica vertical, responde a un árbol de problemas y de soluciones coherente y las relaciones causa-efecto han quedado validadas durante la ejecución.

Se realiza también una valoración muy positiva en relación con los indicadores objetivamente verificables (IOV) y sus fuentes de verificación asociadas. Se trata de indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo), lo que contribuye a facilitar el seguimiento del avance técnico en el logro de los resultados. Se aprecia el esfuerzo por hacer que predominen los indicadores de tipo cuantitativo para la mayor parte de los Resultados y para el Objetivo Específico.

En el nivel de las hipótesis y de los supuestos, la matriz de planificación realiza una buena definición de las mismas, siendo todas ellas ajenas a la acción del proyecto; no obstante, la definición de los riesgos asociados a la ejecución del proyecto es débil y además no se incorporaron al diseño estrategias de gestión de riesgos que, aunque no haya sido necesario aplicarlas, deberían formar parte del diseño.

En relación con la calidad de la estrategia de intervención, puede destacarse la división del trabajo atendiendo a la especialización de cada una de las tres organizaciones en un componente concreto del proyecto. CESAL estuvo a cargo de la formación en valores a través del arte, cultura, deporte, liderazgo y orientación laboral; CENTROMYPE fue responsable principal del fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial/emprendedurismo, y ADEL Sonsonate fue la entidad responsable de la gestión de créditos y de la formación en el componente de equidad de género. Esta distribución de roles en función de la especialización ha constituido una buena práctica, con un resultado positivo en términos de eficacia y, de forma colateral, en términos de transferencia de know-how entre entidades. También se considera que ha estado ajustada a las capacidades de cada socio.

En un marco general de elevada calidad, se pueden señalar cuatro aspectos del diseño susceptibles de mejora en nuevas intervenciones:

- El enfoque de “integralidad” en relación con los beneficiarios no se ha podido aplicar de forma efectiva. Aunque no estuviese planteado como tal, es probable que los efectos en los beneficiarios fuesen distintos si los mismos individuos completasen en un itinerario en el que se beneficiasen de todos los componentes del proyecto, de forma paralela o secuencial; sin embargo, el diseño de la estrategia ha derivado en que los grupos de beneficiarios participantes en cada componente no coincidiesen plenamente. Los grupos que reciben formación en valores a través del arte y la cultura son distintos de los que reciben formación para la mejora de sus capacidades en emprendedurismo, o de las mujeres que reciben formación sobre desigualdad de género. En este aspecto influye la duración del proyecto, que al limitarse a dos años de ejecución no permite un proceso más amplio que contemple esa posible secuencialidad de las acciones con los mismos grupos de beneficiarios.

- El diseño del componente orientado a la mejora de la equidad de género se dirige fundamentalmente a grupos de mujeres. Esta estrategia no puede ser plenamente eficaz y lograr un impacto efectivo si no se fomenta la participación masculina.
- No se previó una participación efectiva de los dos socios locales desde el momento de inicio del proyecto, sino que ADEL inició más tarde sus actividades. Esta estrategia ha implicado en realidad una menor posibilidad de construir capital social entre las organizaciones participantes, pero sobre todo, una incidencia sobre la eficiencia, al tener que revisar y consensuar metodologías (por ejemplo, criterios de selección de beneficiarios de crédito) previamente diseñadas por uno de los socios cuando se ha incorporado el otro a la ejecución del proyecto.

4.1.5 Cobertura

En relación con el nivel de cobertura (*hasta qué punto el proyecto ha alcanzado al perfil previsto de los beneficiarios*), el proyecto ha realizado ligeras variaciones sobre el perfil inicialmente previsto, pero se puede afirmar que se ha dirigido fundamentalmente al tipo de beneficiarios para los que fue concebido.

- La intención de alcanzar beneficiarios de entre 15 y 29 años se ha cumplido en los componentes de formación en valores y capacitación empresarial, y se ha ampliado hasta los 35 años en el caso de la formación en equidad de género.
- En cuanto a la proporción de mujeres y hombres, frente a un 60% de mujeres estimado se ha alcanzado finalmente un 55%.
- El perfil socio-económico, que se debía orientar a población que vive en zonas rurales y de origen indígena de forma prioritaria, también se ha cumplido de forma mayoritaria.

4.1.6 Aspectos transversales

Dentro del análisis de los aspectos transversales, se toma en consideración la inserción en el proyecto del enfoque de género, promoción de los Derechos Humanos, promoción de la buena gobernanza y el impacto medioambiental.

Enfoque de género: El proyecto ha integrado la promoción de la equidad de género mediante un componente específico, cuyo desarrollo ha estado a cargo de ADEL. Por las características de la intervención, el proyecto asume un enfoque de “Género en Desarrollo” alineado con las prioridades de la AACID.

No obstante, como se ha señalado anteriormente, se considera que la estrategia de intervención desarrollada muestra un potencial mayor de incidencia en equidad de género, ya que la sensibilización directa sobre derechos se realiza de forma limitada y parcial, trabajando de forma mayoritaria con mujeres y con una presencia muy escasa de hombres en el proceso. Es posible realizar diseños que incentiven una participación mayor de hombres en la sensibilización sobre equidad de género.

Enfoque basado en Derechos: El enfoque basado en derechos aparece de forma implícita en el diseño del proyecto, asumiendo una serie de prácticas que lo introducen en la estrategia, aunque no haya menciones específicas al enfoque.

En particular se puede destacar:

- Se considera a los beneficiarios (titulares de derechos) como agentes principales de su propio desarrollo, empoderándolos en tres componentes (valores, género, emprendimiento) que los convierten en protagonistas del proceso y no en receptores pasivos.

- La participación está concebida a la vez como un medio y como un objetivo, fortaleciendo el empoderamiento de los beneficiarios para ser partícipes del proceso de desarrollo local con los actores con los que se relaciona el proyecto (alcaldías municipales de Caluco e Izalco, Casa Maya, centros escolares, etc.)
- El proyecto está centrado en grupos de la población en riesgo de exclusión por su situación socio-económica
- El proceso de desarrollo es de titularidad local. No sólo mediante la participación de dos socios locales, ADEL Sonsonate y CENTROMYPE, sino también por la coordinación con las alcaldías e instituciones educativas locales.
- El proyecto tiene como objetivo reducir las desigualdades y empoderar a los grupos en situación de desventaja. Como se mencionó, el proyecto se inserta en un entorno de violencia juvenil y ausencia de oportunidades de generación de ingresos, en el que los jóvenes disponen de escasas opciones para mejorar su situación.
- Se promueve el desarrollo y el mantenimiento de alianzas estratégicas y del trabajo en red, con autoridades municipales e instituciones, como Casa Maya, e incluso fomentando la creación de la red de jóvenes emprendedores.

Buena gobernanza: En el ámbito de la buena gobernanza, el proyecto ha generado capital social entre las distintas instituciones implicadas de forma directa o indirecta. Se han fomentado las relaciones entre los socios: CESAL, CENTROMYPE y ADEL Sonsonate, que han debido trabajar conjuntamente y compartir metodologías de acción, pero también se ha fortalecido el capital social con las alcaldías de Izalco y Caluco, con los centros educativos y con Casa Maya, configurando un marco de trabajo entre instituciones que contribuye a la buena gobernanza, dando participación a organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo de acciones alineadas con las prioridades políticas.

Medio ambiente: El diseño del proyecto no incorporaba acciones específicas relacionadas con la conservación o mejora del medio ambiente; sin embargo sí se puede afirmar que las acciones susceptibles de generar impacto medioambiental han sido tomadas en consideración para minimizar posibles impactos. Esta consideración se ha trasladado también a los perfiles de negocio elaborados, con atención especial a los relativos a producción agrícola.

4.2 Eficiencia

Mediante el análisis de eficiencia se identifica en qué medida los medios, insumos y actividades se han transformado en resultados en el sentido de "productos"; es decir, bienes y/o servicios producidos/entregados por la intervención.

El proyecto se ha **gestionado de forma eficiente**, haciendo un adecuado uso de los recursos económicos, técnicos y humanos, así como por el cumplimiento de los plazos de ejecución previstos. Las entidades implicadas han ejercido el control adecuado de las actividades y se han generado los productos y servicios sin desviaciones significativas y con una calidad elevada. Se debe destacar que el seguimiento proactivo de CESAL y sus socios ha permitido realizar las modificaciones oportunas en la programación de las actividades en función de incidencias del contexto, y la modificación del presupuesto de algunas actividades, con autorización de la AACID, como reacción a las diferencias cambiarias y a la inflación acumulada en el periodo comprendido entre la aprobación del proyecto y su inicio real.

4.2.1 Aplicación de los recursos

En términos generales, los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios para la intervención estuvieron disponibles en el momento previsto, sin que se hayan producido problemas relevantes en su gestión.

El proyecto debió enfrentar como problema inicial, el efecto sobre el presupuesto de la demora producida entre la fecha de aprobación (2013) y el inicio de las actividades (2016), debido a un retraso en el pago de la subvención por causas ajenas a CESAL, periodo en el que se generó una diferencia cambiaria y una inflación negativos para el proyecto. Esta circunstancia obligó a CESAL a solicitar una modificación sustancial en el importe de algunas partidas presupuestarias (incrementos superiores al 10% en la partida en otros servicios técnicos y profesionales y en la partida de viajes, estancias y dietas, y disminución en más del 10% de la partida de personal local), así como una disminución en el número de beneficiarios previstos de los programas de formación en emprendedurismo y un cambio metodológico, sustituyendo la elaboración de los “planes de negocio” previstos por la “elaboración de modelos y perfiles de negocios”.

Se valora muy positivamente el control de gestión realizado por CESAL, que ha permitido un uso de recursos económicos ajustado al presupuesto. En el periodo de ejecución se ha consumido un 100% del presupuesto disponible (281.128,45€), íntegramente aportado por la AACID, produciéndose sólo leves desviaciones positivas o negativas en algunas partidas presupuestarias sin que haya supuesto incidencia sobre la realización de las actividades y el logro de los productos. Ha habido transparencia en el uso de los recursos y una gestión proactiva para garantizar su adecuación al presupuesto. Asimismo, el análisis de la naturaleza de los gastos por partidas presupuestarias muestra un manejo eficiente, logrando precios de mercado para los productos e insumos e incluso por debajo en algunos casos.

El cronograma de ejecución fue objeto de algunos reajustes en función de circunstancias coyunturales, de forma que las actividades se han podido completar en el marco temporal del proyecto. La mayor incidencia para el cumplimiento del plan de actividades fue un brote de violencia en los últimos meses del primer año de ejecución, modificando las fechas previstas de varias actividades, pero una vez normalizada la situación, se pudo cumplir el plan de acción. Esto denota una planificación flexible y proactiva por parte de CESAL, que ha permitido una adecuada gestión del tiempo.

Desde el momento inicial, los socios del proyecto realizaron un trabajo intensivo de coordinación con las alcaldías de Izalco y Caluco, con Casa Maya en Caluco, con la Alcaldía del Común y la Casa de la Mujer en Izalco, con la oficina de turismo en Izalco y con 6 centros escolares con población hasta bachillerato, que facilitó el correcto desarrollo de las acciones con una participación muy próxima a la inicialmente prevista.

En relación con la programación de actividades y la distribución de responsabilidades en el desarrollo de los diferentes componentes del proyecto, se considera que, de forma acertada, CESAL y sus socios optaron por una asignación de tareas en función de las áreas de especialización de los socios, aunque también se debían producir intervenciones coordinadas entre ellos. Esta distribución ha sido positiva en términos de eficiencia para la ejecución; sin embargo, se considera que, siendo exitosa para la realización de las actividades previstas, ha existido un margen de mejora en la coordinación entre ADEL Sonsonate y CENTROMYPE.

Tras el proceso de formación empresarial, desarrollado por CENTROMYPE, ADEL colaboró con CENTROMYPE en la formación en la etapa de diseño de los perfiles de negocio. En este marco, ADEL señala que su participación en el proceso de selección de las iniciativas podría haber sido más relevante, y haber ahorrado tiempo debido a que sus criterios para la calificación de los perfiles susceptibles de tener acceso a capital semilla y a crédito son distintos que los que prioriza CENTROMYPE y esto ha supuesto un reto para ambas entidades.

4.2.2 Desarrollo de las actividades

Analizando el avance físico de la ejecución, todas las actividades previstas fueron realizadas, con las adaptaciones metodológicas aprobadas. El desarrollo de las actividades se ha resumido en sus aspectos esenciales a continuación:

En el marco del **Resultado 1: “Fortalecidas las capacidades de jóvenes y en especial de mujeres a través de un programa innovador de formación en convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura, adaptado a las necesidades de hombres y mujeres”**, se han realizado 4 actividades:

Actividades R1	Comentarios
Puesta en marcha del plan de formación para la convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura	Las actividades se han concretado en numerosos talleres de arte y cultura para jóvenes (música, danza, pintura, radio) y talleres de cultura de paz dentro de las escuelas, de forma coordinada con la materia de orientación para la vida, que imparten los centros docentes. En los talleres han participado 162 jóvenes en el año1 (50% de hombres y 50% de mujeres), y 188 jóvenes en el año 2 (71 hombres y 117 mujeres).
Puesta en marcha del programa de orientación laboral	Programa de orientación laboral con jóvenes realizado en 3 comunidades de Caluco. En total, en el primer año han asistido 131 personas (57 mujeres y 74 hombres). En el segundo año se ha formado a 402 jóvenes (207 mujeres y 195 hombres). Por su parte, CESAL ha impartido una currícula educativa para orientar a los jóvenes sobre sus expectativas del mundo laboral y fortalecer sus habilidades blandas. En Caluco, se dio asistencia técnica a una maestra para que pudiera impartir la currícula a más secciones de bachillerato
Diseño y puesta en marcha del plan piloto de formación para la convivencia a través del deporte	Se impartieron talleres de formación en deportes y formación humana En el año1, participaron 396 jóvenes en su tiempo escolar y tiempo libre (173 mujeres y 223 hombres). En el año2, participaron 152 jóvenes (39 mujeres y 113 hombres)
Puesta en marcha de la escuela de liderazgo con jóvenes hombres y mujeres	Puesta en marcha de las escuelas de liderazgo bajo la modalidad de “Redes juveniles”, se han logrado formar, fortalecer y atender 4 de ellas en el municipio de Caluco, con la formación a 72 jóvenes (30 mujeres y 42 hombres) En Izalco se trabajó con grupos juveniles de 4 comunidades y se ha formado a 91 jóvenes (40 mujeres y 51 hombres).

En el marco del **Resultado 2: “Promovida la toma de conciencia de las mujeres jóvenes sobre la brecha social y económica entre hombres y mujeres a través de la formación sobre desigualdad de género”**, se han realizado 2 actividades:

Actividades R2	Comentarios
Puesta en marcha del programa de formación sobre derechos sociales	En el año1, ADEL impartió dos talleres sobre igualdad de género, derechos sociales y económicos a mujeres. Se han formado 66 mujeres, seleccionadas a través de la coordinación con la Casa de la Mujer de Izalco y la alcaldía de Izalco. Se aprovechó la convocatoria a los talleres de formación profesional para impartir también la formación sobre igualdad de género. En el año2, se capacitó a 224 mujeres.
Puesta en marcha del programa de formación sobre derechos económicos	

En el marco del **Resultado 3: “Fortalecidas las capacidades de jóvenes de ambos sexos y en especial de mujeres a través de un programa de formación en emprendedurismo”**, se han realizado 3 actividades:

Actividades R3	Comentarios
Puesta en marcha del programa de formación en gestión empresarial	Se promovió la formación en emprendedurismo con jóvenes, se desarrollaron los 5 módulos previstos y se elaboraron los perfiles de negocio. Se formó a 165 jóvenes en emprendedurismo (100 mujeres, 65 hombres).

Proceso de diseño de perfiles de negocio	A finales de diciembre 2016 se terminó a elaboración de los perfiles de negocio y en enero 2017, se procedió a los ajustes necesarios. De los 165 jóvenes formados en emprendedurismo, 73 pasaron a la etapa de elaboración de perfiles, 43 mujeres y 30 hombres.
Puesta en marcha de programa de formación de acceso al crédito	En el año1, ADEL, de forma coordinada con Centromype, impartió la formación de acceso al crédito, complementaria a la formación emprendedora, a los grupos de jóvenes previstos de pasar a la etapa del perfil de negocio; participaron 97 jóvenes (60 mujeres y 37 hombres).

En el marco del **Resultado 4: “Promovido el crecimiento económico y la reducción de desigualdades económicas entre hombres y mujeres jóvenes de los municipios de intervención”**, se han realizado 4 actividades:

Actividades R4	Comentarios
Organización de un concurso emprendedor para seleccionar las mejores 35 ideas de negocio	Se seleccionaron las iniciativas empresariales (criterios de viabilidad, apoyo familiar, compromiso, conocimiento y empoderamiento del perfil de negocio, proyecciones) y se revisaron los perfiles con mayor potencial de ser ganadores del capital semilla y fondo de crédito, y toda la información de los emprendedores. Se organizó el concurso emprendedor en Caluco e Izalco y fueron seleccionadas 34 empresas, 10 de Caluco y 24 de Izalco. Se dimensionaron los apoyos en capital semilla y crédito para que las empresas fueran viables para la puesta en marcha y desarrollo.
Dotación de capital semilla para la puesta en marcha de las iniciativas empresariales	Se elaboró un plan de compras de los proyectos ganadores y se realizaron reuniones con los emprendedores para actualizar el plan de inversión de acuerdo con los montos aprobados. Se organizó un evento de entrega oficial a las 34 iniciativas seleccionadas.
Implementación de un programa de microcréditos para complementar la puesta en marcha de las iniciativas empresariales	Se creó un fondo rotatorio para el acceso al crédito de los jóvenes ganadores del concurso empresarial para complementar financieramente el premio en capital semilla obtenido. Este fondo se va a mantener para que los beneficiarios iniciales y otros jóvenes de los dos municipios de intervención puedan tener acceso a crédito a futuro. Los créditos se concedieron sin tipo de interés durante la ejecución del proyecto. A partir de su conclusión se adecuó la normativa definiendo los tipos de interés a aplicar, más bajos que otras instituciones financieras. De esta forma, ADEL podrá cubrir los gastos necesarios para mantener el fondo. Se firmó un convenio entre CESAL y ADEL donde se establecen los compromisos de ADEL para la gestión del fondo recuperado, por lo menos por un periodo de 5 años, después de finalizado el proyecto. En febrero 2017 se sostuvieron los comités de crédito donde se aprobó el préstamo a 20 jóvenes emprendedores de Caluco, (9 hombres y 11 mujeres) para 10 iniciativas; y para 41 jóvenes de Izalco (18 hombres y 23 mujeres) para 24 iniciativas.
Asesoría, capacitación y seguimiento a los jóvenes ganadores del concurso emprendedor para la puesta en marcha de sus iniciativas empresariales	Centromype dio seguimiento a la ejecución de los planes de fortalecimiento empresarial de las iniciativas a través de capacitaciones y asistencias técnicas de acuerdo con las necesidades identificadas. Se han desarrollado 13 asistencias técnicas en diferentes áreas de acuerdo a las necesidades de los empresarios. También se organizaron capacitaciones en el área de gestión empresarial. Centromype también ha dado seguimiento de forma quincenal o mensual a los emprendedores, para ver el avance en la puesta en marcha y la aplicación de las asistencias técnicas y capacitaciones, apoyarles en encontrar alternativas para las dificultades encontradas, o verificar los registros.

En términos generales, las entidades ejecutoras del proyecto han llevado a cabo todas las actividades previstas, con niveles de cumplimiento casi completo de las metas cuantitativas de participación de los beneficiarios, y haciendo un uso eficiente de los recursos asignados.

No ha sido necesario llevar a cabo cambios sustanciales en las actividades, más allá del cambio de metodología mencionado, relativo a la sustitución de los planes de negocio por perfiles de negocio, que fue aprobado por la AACID en una modificación sustancial.

Merece especial mención la permanente actividad de seguimiento realizada por CESAL, que ha permitido la detección de eventuales incidencias y la toma de decisiones de reprogramación o modificación de actividades. Este monitoreo activo, referenciado de forma permanente al marco lógico del proyecto, ha facilitado la gestión eficiente de los recursos técnicos, materiales y humanos, así como la gestión ajustada al tiempo disponible.

4.2.3 Calidad de los productos y servicios

La calidad de los servicios del proyecto, tomando como tales los procesos formativos y de asistencia técnica suministrados, y la calidad de los productos, considerando como productos el capital semilla entregado a los beneficiarios y los créditos facilitados, presentan una buena calidad general, aunque pueden señalarse algunos aspectos mejorables para intervenciones futuras. Esta afirmación sobre la buena calidad general se basa en la percepción transmitida por los beneficiarios, pero también en el análisis de los productos y servicios desde un principio de utilidad para los fines perseguidos.

Analizando en detalle los cuatro componentes fundamentales del proyecto (formación en valores, formación en emprendedurismo, formación sobre equidad de género y creación o mejora de emprendimientos mediante acceso a capital semilla y crédito) se observa lo siguiente:

- Los talleres enfocados a arte y cultura, así como los talleres de cultura de paz y de orientación laboral, han sido valorados muy positivamente por los jóvenes que han asistido y éstos relatan una serie de beneficios obtenidos, adicionales a los propios del contenido formativo, que validan su calidad. Por ejemplo, se hace mención de la oportunidad de los jóvenes de conocer e intercambiar con jóvenes de otras escuelas a través de las competencias deportivas; algo que no les resulta posible realizar si no es en el marco de este tipo de actividades, debido a las distancias y las condiciones de seguridad. También se menciona la utilidad de la orientación laboral, no sólo como guía para la toma de decisiones sobre su futuro, sino también como refuerzo frente a entornos familiares en los que se desincentiva la continuación de los estudios, especialmente en el caso de las niñas.
- La formación en emprendedurismo presenta una elevada calidad, basada en la amplia experiencia de CENTROMYPE en este tipo de capacitaciones. Sin embargo, considerando parte de este componente también el apoyo a la elaboración de los perfiles de negocio, cabe mencionar que este servicio no incluye una capacitación para analizar diversas alternativas de mercado y decidir cuál es la más viable para el joven emprendedor, sino que, según relatan los beneficiarios, se centra en estudiar la viabilidad de su propia idea. Hasta el momento esto no representa un problema, dado el número de emprendimientos apoyados; sin embargo, empieza a notarse una cierta concentración de negocios similares (panaderías, salones de belleza) en un área poblacional muy reducida que en algún momento no tendrá la capacidad de absorción de toda la oferta.
- En relación con la formación en equidad de género, que tiene una gran pertinencia en el contexto de la zona de intervención, la calidad ofrecida queda mermada por la bajísima participación de hombres en estos procesos, restándole utilidad.

- Por último, en relación con la oferta de capital semilla y de crédito para crear o fortalecer los emprendimientos, se dan factores muy positivos, empezando por el hecho de que la combinación “capital semilla + crédito” resulta innovadora en la zona de actuación y contribuye de forma positiva a la generación de una cultura crediticia, que tradicionalmente no ha sido fomentada ni está socialmente arraigada. Sin embargo, al respecto se mencionan varios aspectos mejorables.

Por una parte, se ha producido cierta desinformación entre los beneficiarios sobre las implicaciones de asumir el crédito, encontrando costes de gestión en el mismo de los que no eran muy conscientes hasta el momento de formalizar los contratos. En este sentido, habría sido necesario un mayor esfuerzo pedagógico por parte de ADEL para que los beneficiarios comprendan todas las implicaciones. Por otra parte, siendo valorado muy positivamente el acompañamiento realizado a los emprendedores por parte de CENTROMYPE en la fase de puesta en marcha de los negocios, todos los beneficiarios lamentan que haya estado presente tan poco tiempo. Esto señala de forma indirecta al escaso plazo de maduración que se ha concedido a los negocios antes de que dejaran de recibir la “tutela” de los técnicos que les daban seguimiento. También se señala que este acompañamiento debería estar más enfocado hacia la apertura de mercados.

Otro aspecto que se critica es la escasa cantidad de emprendimientos apoyados en relación con la cantidad de beneficiarios que inician el proceso de presentación de un perfil de negocio. Se produce una frustración de expectativas de jóvenes que han seguido todo el proceso y el proyecto no plantea alternativas.

A pesar de estas cuestiones, se puede afirmar que, gracias a la adecuada gestión y a la calidad alcanzada, se ha desencadenado la secuencia lógica de contribución de los productos y servicios desarrollados por el proyecto a los resultados que se preveía alcanzar.

4.3 Eficacia

El análisis de eficacia pone de manifiesto la contribución de los resultados del Proyecto (en el sentido de "efectos directos", es decir, cambios iniciales atribuibles a la intervención) al logro del objetivo específico del mismo.

Atendiendo al nivel de cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores en el nivel de los Resultados y en el nivel del Objetivo Específico, se puede afirmar que el proyecto ha alcanzado un **nivel de eficacia adecuado**.

En relación con los Resultados, los cuatro previstos se han alcanzado mediante la realización de las actividades programadas. Los indicadores objetivamente verificables, en su mayoría, confirman un alcance superior al 100% de los valores establecidos, cuando se trata del contenido de la mejora que se quería proporcionar, y sólo en algunos casos los indicadores se han quedado algo por encima del 80%, refiriéndose al número de participantes previstos.

En el **Resultado 1**: “Fortalecidas las capacidades de jóvenes y en especial de mujeres a través de un programa innovador de formación en convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura, adaptado a las necesidades de hombres y mujeres”, el análisis de indicadores y las entrevistas efectuadas ponen de manifiesto que más del 86% de los jóvenes ponen en práctica valores que fomentan su inserción social y económica gracias a la formación recibida (meta, 80%) y que se han mejorado los conocimientos del 85,5% (meta, 80%) de los 440 jóvenes de ambos sexos participantes en formación y orientación para el empleo. Este cumplimiento del 100% del valor esperado de los indicadores es general para todos los indicadores del resultado y sólo se ve afectado negativamente en algunas cuestiones concretas por una participación de beneficiarios ligeramente menor que la estimada. Es el caso del número de mujeres que asisten a actividades deportivas o del número de jóvenes que reciben orientación para el empleo.

En el **Resultado 2**: “Promovida la toma de conciencia de las mujeres jóvenes sobre la brecha social y económica entre hombres y mujeres a través de la formación sobre desigualdad de género”, se han cumplido los indicadores en su totalidad. La eficacia ha sido plena, sin embargo, la validez del resultado queda cuestionada por la orientación casi exclusiva del resultado y de sus actividades hacia las mujeres, sin plantear la utilidad que en términos de equidad de género tendría la participación de los hombres en acciones de sensibilización sobre brecha social,

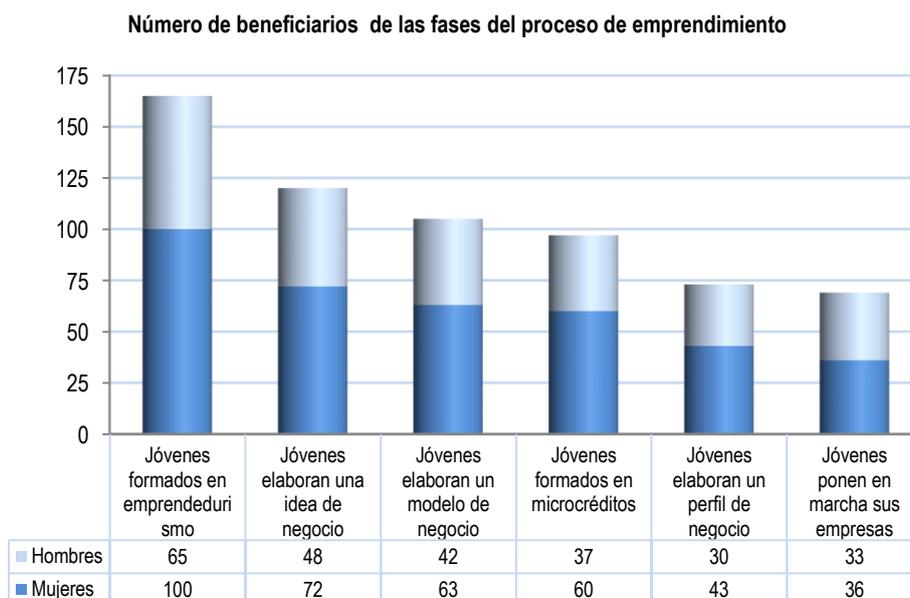
En el **Resultado 3**: “Fortalecidas las capacidades de jóvenes de ambos sexos y en especial de mujeres a través de un programa de formación en emprendedurismo”, se ha cumplido al 100% el grado de mejora de los conocimientos en emprendedurismo por parte de los jóvenes, y también se ha cumplido el porcentaje estimado de jóvenes que al concluir la formación diseñan un plan de negocio. Sólo quedó sin avance el indicador relativo al uso de los servicios de guardería mientras las madres participaban en la ejecución, y ha sido porque la programación de actividades finalmente se hizo de forma que estos servicios no tuviesen que aplicarse.

En el **Resultado 4**: “Promovido el crecimiento económico y la reducción de desigualdades económicas entre hombres y mujeres jóvenes de los municipios de intervención”, se consiguió que las empresas de jóvenes promovidas por el proyecto se pusiesen en funcionamiento con la ayuda de los recursos de capital semilla y crédito, y además se ha hecho en un número inferior sólo en una unidad al número de empresas previstas y superando de forma significativa el número de empresas de mujeres previsto.

Se puede afirmar en consecuencia que los efectos directos previstos, se han cumplido de acuerdo a la formulación del proyecto. Además, el análisis realizado sobre la calidad de los productos y servicios generados por el proyecto, es extrapolable a sus resultados.

Sólo cabe cuestionarse la escasa accesibilidad proporcional de los jóvenes con ideas de negocio a los recursos disponibles. Tanto más cuando el número de perfiles elaborados supera con creces el número de empresas apoyadas. Sin embargo, se puede aducir que éste es un problema más propio de la estrategia del proyecto, que de eficacia en el logro de los resultados, ya que se encuadra en los datos previstos en la formulación.

El itinerario ha sido el siguiente:



El análisis de eficacia pretende también observar en qué medida la lógica de intervención traslada los resultados esperados al logro del **Objetivo Específico**. Al respecto, de igual forma que con los resultados, el proyecto ha cumplido de forma muy solvente los indicadores previstos.

Entre los más destacados: Al finalizar la ejecución, el 88,5% de jóvenes encuestados afirma estar altamente satisfecho con los talleres recibidos. En los dos años de ejecución se ha formado a 290 mujeres sobre derechos sociales y económicos y un promedio del 92% demuestra haber mejorado sus conocimientos sobre sus derechos. Se han diseñado 120 ideas de negocio y 72 corresponden a ideas de mujeres. Se han puesto en marcha 34 empresas, de las cuales 25 están siendo lideradas por mujeres.

En el periodo de ejecución no ha habido riesgos externos de importancia, que haya puesto en peligro aspectos fundamentales de la estrategia de ejecución. Los aspectos del entorno que han podido condicionar el desarrollo del proyecto, como por ejemplo el recrudecimiento de la violencia en la zona en los últimos meses de 2017, sólo han tenido como consecuencia la realización de reprogramaciones en el plan de trabajo.

No se han puesto de manifiesto efectos negativos ocasionados por el proyecto. Tampoco efectos positivos inicialmente no previstos.

4.4 Impacto

El criterio de impacto analiza, de acuerdo a la implementación actual, la contribución probable del Proyecto al objetivo general del mismo.

El proyecto, en el momento de su cierre, ya está generando impacto como resultado de sus acciones formativas y de apoyo a los emprendimientos. Se estima que el **Impacto será positivo**, aunque la dimensión geográfica y la de las actividades del proyecto limitan su alcance.

La redacción del Objetivo General “*Se ha contribuido a promover la participación en iniciativas productivas de jóvenes y en especial mujeres de los municipios de Caluco e Izalco con el objetivo de mejorar sus capacidades de generación de ingresos*”, tal y como fue redactado y aprobado en la matriz de planificación, facilita que el mero hecho de poner en marcha el proyecto ya suponga una contribución al mismo.

Más allá de este análisis simple, pese a que no se diseñaron indicadores en el nivel del Objetivo General, varios datos apuntan a que el proyecto supone una contribución positiva a la dinamización de la economía local en los municipios de Caluco e Izalco, y que los jóvenes y las mujeres de los municipios mejorarán su capacidad de obtener ingresos.

Como indicadores proxy del impacto del proyecto, hay dos que ofrecen cierta fiabilidad: el número de emprendimientos activos tras la conclusión del proyecto, y las nuevas solicitudes de crédito solicitadas al fondo rotatorio.

En el primer caso, en el momento de la visita los 34 negocios apoyados se mantienen abiertos (listado en anexo), pero resulta más significativo que algunos beneficiarios del capital semilla y del crédito, ya hayan conseguido pagar la deuda inicial; en algunos casos reduciendo el tiempo previsto de amortización en más de un año, y que sean solicitantes de un nuevo crédito con cargo al fondo rotatorio constituido para realizar ampliaciones de sus negocios o para la compra de nuevos insumos y equipos.

Esto permite afirmar que efectivamente, el proyecto ya ha contribuido a promover las iniciativas productivas de los jóvenes y a dinamizar la economía local.

Es más difícil comprobar en qué medida el componente de formación en valores ha tenido ya un impacto efectivo. Como indicador proxy podría ser utilizada la variación en el índice de violencia juvenil en los municipios, pero de momento no son datos accesibles.

Otra prueba de impacto en el ámbito de la formación en valores puede deducirse del aprovechamiento que han realizado varios jóvenes, de los talleres de orientación laboral; ya que varios de ellos los señalan como determinantes para haber decidido qué estudios continuar al concluir el ciclo escolar.

No obstante, también se pueden señalar algunos factores limitantes al posible impacto del proyecto, que han sido mencionados durante las entrevistas y las reuniones con grupos focales y con los técnicos de las instituciones.

- El proyecto se ha realizado con una gran atomización. Con los recursos disponibles del proyecto, la estrategia de intervención priorizó llegar a un número muy amplio de beneficiarios, frente a la posibilidad de realizar acciones de más continuidad y profundidad con un número menor de beneficiarios.
- La estrategia de intervención con los colectivos beneficiarios no se plantea a modo de itinerario, de forma que los mismos sujetos participen de todos los componentes del proyecto, resultando para ellos una intervención integral (formación en valores, formación en capacidades de emprendimiento, formación en equidad de género, acceso a capital semilla y crédito, apoyo a la creación de un negocio). Aunque el impacto en la estrategia actual es positivo, puede plantearse la duda sobre si el impacto potencial que tendría una intervención integral con los beneficiarios sería mayor.
- Como ya se mencionó en el análisis de la calidad del diseño, la estrategia de ofrecer formación en cuestiones de género sólo a grupos de mujeres es un limitante del potencial impacto. Sin embargo, en este caso esta limitación queda parcialmente superada debido a la incidencia en equidad de género que, por otra parte, tiene el proceso de empoderamiento de las mujeres en el desarrollo de capacidades y de iniciativas para la obtención de ingresos.
- La estrategia del proyecto no está enfocada a promover la legalización de los negocios, sólo su formalización (registros de ingresos y gastos). Si bien en una fase inicial, dentro del contexto salvadoreño, se puede considerar que la operación de un negocio sin legalizar es una práctica habitual e incluso necesaria por el coste implícito, hay negocios con perspectivas de crecimiento amplias (por ejemplo, el emprendimiento de chicha de maíz) sobre los que sería interesante haber facilitado el proceso de legalización.

La incidencia de estas limitantes no parece que pueda ser muy significativa sobre el impacto final que pueda alcanzar la intervención; sin embargo, la cuestión de la violencia aparece como una amenaza externa que, en caso de intensificarse de nuevo en los municipios del proyecto, sí tendrá una incidencia directa sobre el impacto potencial.

4.5. Sostenibilidad

La probabilidad de la continuidad de los beneficios generados por el Proyecto una vez finalizado el período de ayuda externa.

El proyecto presenta a su cierre varios factores de riesgo para su sostenibilidad, aunque se han realizado compromisos institucionales con los socios que deberían minimizar esos riesgos.

Las condiciones de sostenibilidad del proyecto difieren en función de la naturaleza de sus componentes. Los resultados alcanzados por el proyecto en el ámbito de la transferencia de capacidades y la formación son de naturaleza intangible y permanecen las personas que se han beneficiado de ellas. El único riesgo, tratándose de un proyecto de marcado vínculo territorial, es la probabilidad de pérdida del capital humano por movimientos migratorios. Esta circunstancia sería más probable en un contexto de elevación de los índices de violencia en la zona. No es un riesgo descartable, pero en la actualidad no se presenta.

La sostenibilidad de los resultados alcanzados en el ámbito de la creación o mejora de emprendimientos, e incluso del mantenimiento del fondo rotatorio constituido, requiere un análisis distinto.

Por una parte, la sostenibilidad de los emprendimientos puestos en marcha o mejorados por los jóvenes que han accedido al capital semilla y al crédito se sustenta en el estudio de viabilidad que realizaron ADEL y CENTROMYPE en el proceso de selección de las iniciativas a apoyar. En este sentido, si han sido iniciativas seleccionadas, se presume que se ha confirmado su viabilidad de mercado. En las entrevistas mantenidas, aparentemente se están cumpliendo las proyecciones de los negocios.

Por otra parte, debido a la programación de las actividades durante el período de ejecución, el tiempo transcurrido desde la constitución de los emprendimientos hasta el cierre del proyecto ha sido como máximo de 9 meses. Durante este periodo, CENTROMYPE ha proporcionado asistencia técnica y también una cierta tutela sobre los emprendimientos, a través de sus técnicos; sin embargo, al concluir el proyecto, este acompañamiento también ha concluido y se considera que el plazo de maduración de los negocios es mayor. Esto implica que aún son débiles en determinados aspectos y, la falta de apoyo técnico externo puede comprometer su sostenibilidad.

En relación con la sostenibilidad del fondo rotatorio para crédito, ADEL ha asumido un compromiso de gestión durante 5 años tras la finalización del proyecto, destinándolo a los mismos fines. En este sentido, dada la experiencia y solvencia técnica de ADEL Sonsonate, se estima que CESAL ha asegurado de la mejor forma posible la sostenibilidad técnica del fondo. No obstante, surge una inquietud no sobre su manejo, sino sobre el interés que puedan tener los jóvenes en volver a solicitarlo en el futuro.

La creación de la cultura crediticia entre los jóvenes, en el contexto salvadoreño, donde el endeudamiento se percibe como algo negativo, es un resultado real del proyecto. Sin embargo, las condiciones bajo las que se ha generado ese interés de los jóvenes emprendedores por acceder a los créditos no son las habituales de mercado (se han concedido a tipo de interés cero durante el período de ejecución del proyecto) ni permanecerán en el futuro. El acceso al fondo de crédito una vez concluido el proyecto se hará bajo condiciones mejores que en el mercado financiero, pero no de forma gratuita, como se concedieron durante la ejecución.

En las entrevistas mantenidas, la opinión más frecuente de los jóvenes que habían accedido al crédito fue que lo habían hecho incentivados por no tener que pagar intereses y porque la obtención del crédito era condición asociada a obtener también el capital semilla (sin devolución), al que están más acostumbrados. Si no hubiese estado asociado al capital semilla o si hubiese tenido un tipo de interés, muchos de ellos afirmaban que habrían preferido no desarrollar su negocio antes que endeudarse.

La amenaza para la sostenibilidad del fondo, operando con el mismo perfil de beneficiarios, es que, a partir de ahora, la realidad que van a encontrar los jóvenes es esa: un fondo de crédito sobre el que habrá que pagar intereses y que no estará asociado a la obtención de capital semilla. Se considera bastante probable que esto constituya un desincentivo importante para los nuevos emprendedores y que la aplicación del fondo sea menor que la estimada. Por otra parte, también se ha apreciado una escasa publicidad por parte de ADEL entre los potenciales beneficiarios de crédito sobre la disponibilidad del fondo para financiar o re-financiar las iniciativas.

En cuanto al análisis de otros factores de sostenibilidad, se puede afirmar que el proyecto cuenta con el respaldo de las autoridades locales, aunque sus recursos son muy limitados. No obstante, a través de la Casa Maya o de la Casa de la Mujer, las instituciones locales siguen realizando actividades formativas y culturales que tienen como base las desarrolladas por CESAL y sus socios y el aprovechamiento de las capacidades transmitidas a promotores locales,

En relación con la apropiación de los beneficiarios, es muy elevada en el caso de los emprendedores, que han invertido fondos en el desarrollo de un negocio y tienen el máximo interés en que se consolide y genere ingresos económicos. La apropiación de otros actores, como las alcaldías, Casa Maya, Casa de la

Mujer, oficina de turismo, etc. ha sido elevada durante la celebración de los talleres y actividades culturales y dan continuidad a varias de ellas.

4.6. Otras consideraciones

4.6.1 Visibilidad

Se incorpora un análisis de visibilidad de la cooperación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo que, aun no siendo un factor que contribuya al impacto del proyecto, proporciona un valor añadido en términos de transparencia sobre el origen de los fondos y su aplicación.

En cuanto a la visibilidad formal, durante la visita se ha constatado el uso de carteles indicando la procedencia de los fondos. Asimismo, todos los materiales desarrollados en el marco del proyecto y que se han aplicado y difundido entre los beneficiarios y actores locales, han señalado expresamente la procedencia de la financiación de la Junta de Andalucía, haciendo constar su logotipo.

Se puede concluir que tanto en el nivel político-institucional local como en el de los beneficiarios directos, se ha generado una buena imagen de la cooperación andaluza, que es ampliamente conocida y difundida.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto ha tenido un desempeño operacional (diseño, eficiencia) y estratégico (eficacia, impacto, sostenibilidad) de una calidad elevada, que ha permitido, en el plazo de ejecución, alcanzar los Resultados previstos y el Objetivo Específico e incluso empezar a incidir sobre el Objetivo General.

La estrategia de intervención, salvo pequeñas debilidades de diseño que no afectan a su validez, ha funcionado correctamente. A ello ha contribuido un seguimiento proactivo por parte de CESAL, orientado a la toma de decisiones, y también una buena concepción de la flexibilidad que debe tener un proyecto para adaptarse a circunstancias cambiantes.

El manejo de recursos se ha realizado de forma eficiente. El proyecto presentaba cierta complejidad de gestión considerando la magnitud de las actividades, el volumen de beneficiarios, la participación de múltiples actores y la gestión compartida con dos socios locales. Sin embargo, un seguimiento proactivo y flexible por parte de CESAL ha conseguido una correcta gestión de los recursos humanos, técnicos, y económicos, así como una adecuada programación de las actividades.

El proyecto ha sido eficaz en el logro de los Resultados esperados y ya hay indicadores que muestran impacto sobre el Objetivo General. El único criterio de evaluación que presenta ciertas debilidades es la sostenibilidad, debido tanto a factores externos contra los que es difícil plantear una estrategia de gestión de riesgos, como es la violencia, y por ciertas incógnitas sobre la apropiación real del instrumento de crédito por parte de los beneficiarios. Sin embargo, en el momento de la fecha de la visita se constató que los resultados alcanzados y los bienes y servicios producidos eran accesibles para los beneficiarios.

Además de las conclusiones expuestas en el análisis de los criterios de evaluación, se plantean a continuación una serie de conclusiones y de recomendaciones concretas, que proceden del análisis efectuado en los criterios y que pueden resultar útiles para orientar la toma de decisiones en futuros proyectos que realicen las entidades involucradas en el proyecto evaluado.

C.1. Se valora como *buena práctica* el hecho de que CESAL y las entidades socias hayan realizado una distribución del trabajo en función de sus áreas de especialización. Esto contribuye a asegurar la calidad de los resultados y evita ineficiencias por solapamiento de actividades. Por otra parte, puede contribuir al fortalecimiento institucional, en la medida en la que se produzca transferencia de know-how entre las entidades.

El proyecto ha aprovechado en términos de eficiencia la especialización de las tres organizaciones; sin embargo, no iniciaron su participación en el proyecto las tres de forma simultánea y esto no ha permitido aprovechar suficientemente las capacidades conjuntas de las organizaciones al consensuar decisiones de tipo técnico. No obstante, se ha producido una buena coordinación entre las organizaciones.

R.1. En el diseño de futuros proyectos con áreas de especialización diferenciadas, es replicable el procedimiento de selección de socios y división del trabajo en función de la especialización. En la medida en que deban tomarse decisiones de consenso en torno a componentes que afecten a más de una organización, es aconsejable que todas puedan participar desde el principio, para mejorar la eficiencia en la búsqueda de consensos sobre metodologías, estrategias, acciones, etc.

C.2. Los proyectos que implican el fomento de una cultura emprendedora y el apoyo a la creación de nuevos emprendimientos, requieren de amplias fases de maduración de los negocios para garantizar su sostenibilidad y poder tutelar el proceso antes de la conclusión del proyecto.

En el caso del proyecto evaluado, desde la constitución de los emprendimientos hasta el cierre del proyecto sólo han transcurrido 9 meses, en los que se ha ofrecido acompañamiento y asistencia

técnica a los emprendedores. Éstos consideran que aún deben enfrentar dificultades para la consolidación de sus negocios y que el acompañamiento realizado por CENTROMYPE resultaba de gran utilidad. Al concluir este acompañamiento de forma tan temprana, la sostenibilidad de los emprendimientos puede verse afectada en los casos de emprendedores con un déficit mayor de conocimientos o experiencia.

R.2. En la programación de este tipo de proyectos con nuevos emprendedores debe considerarse como parte del propio proyecto la necesidad de cubrir una amplia fase de acompañamiento / asistencia técnica a los negocios, que es aparentemente más efectiva que la formación teórica. Por este motivo, esta estrategia es más apropiada en proyectos que tengan una mayor duración, o bien, en proyectos en los que se pueda simultanear la fase de capacitación y la fase de acompañamiento a los emprendedores, en lugar de realizar fases consecutivas.

C.3. El proyecto ha tenido éxito en la inserción de la cultura crediticia en un contexto de rechazo al endeudamiento; sin embargo, la estrategia utilizada es arriesgada, en la medida en que las condiciones de acceso al crédito ofrecidas no responden a la realidad de mercado (tipo de interés cero si se solicitaba el crédito durante la ejecución del proyecto) y además se vinculaba con un incentivo, la concesión también de capital semilla no reembolsable, que en condiciones normales no se asocia al crédito.

De esta forma se ha producido una aceptación del instrumento de crédito por parte de los beneficiarios que puede resultar ficticia (ver comentarios de las entrevistas en el apartado de sostenibilidad), al estar subvencionado e incentivado.

Si bien esta estrategia supone un éxito en la colocación de los fondos de crédito durante la ejecución del proyecto, es posible que comprometa la sostenibilidad del fondo rotatorio una vez que los beneficiarios hayan amortizado su primer crédito, porque en realidad manifiestan que siguen teniendo la misma resistencia a pagar intereses y aversión al endeudamiento y, además, no recibirán un capital semilla complementario si solicitan un crédito.

Por otra parte, una parte de los beneficiarios de crédito desconocían la disponibilidad del fondo rotatorio durante los próximos cinco años para poder volver a recurrir a él.

R.3. En relación con el desconocimiento de la disponibilidad del fondo rotatorio por parte de varios grupos de beneficiarios, se considera necesario que ADEL realice una campaña de comunicación con los potenciales beneficiarios de un nuevo crédito, para informarles de la posibilidad de solicitarlo y de las nuevas condiciones que implica, a diferencia del inicialmente concedido.

En relación con la estrategia de fomentar la cultura crediticia mediante un instrumento subvencionado en sus intereses y asociado a capital semilla no reembolsable, ante la posibilidad de que los beneficiarios no vuelvan a solicitar créditos en las nuevas condiciones, es necesario que ADEL diseñe una estrategia de gestión del riesgo que sea compatible con el acuerdo de cesión del fondo suscrito con CESAL.

C.4. El proyecto fue diseñado dando prioridad a la cobertura de un gran número de beneficiarios, en detrimento de lograr una mayor profundidad de las capacitaciones y de la formación impartida, debido a la limitación de recursos existentes. Aunque las capacitaciones han sido de buena calidad, la atomización de acciones y el alto número de beneficiarios supone un riesgo para la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Esto es particularmente delicado en el ámbito de la formación de capacidades de emprendimiento, que si no están suficientemente asentadas pueden comprometer la capacidad de respuesta de los emprendedores ante los problemas de gestión de sus negocios.

R.4. En el diseño de nuevos proyectos en los que parte del desarrollo de capacidades impliquen una aplicación posterior en aspectos de gestión o técnicos que puedan estar asociados a la sostenibilidad de los resultados, y ante una limitación de recursos disponibles, es conveniente buscar una

estrategia de intervención que prime la concentración de recursos en grupos de beneficiarios menos numerosos, o en actividades menos dispares, de forma que se pueda garantizar un mayor asentamiento de las capacidades transmitidas.

- C.5. Dentro del componente de capacitación para el emprendimiento y hasta la culminación en el apoyo a la financiación de la mejora o la creación de nuevos emprendimientos, se producen una serie de fases consecutivas en las que grupos de beneficiarios que han participado en una gran parte del proceso de capacitación quedan excluidos al no ser seleccionados para ser beneficiarios finales del capital semilla y del crédito. De esta forma se genera una "bolsa" de potenciales emprendedores, capacitados por el proyecto, pero que no tienen acceso a los recursos.
- R.5. Al no disponer de recursos complementarios pero haber realizado una inversión importante en la formación de capital humano con características emprendedoras, se considera interesante que se fomente que estos grupos de beneficiarios puedan tener acceso al fondo rotatorio de crédito, con carácter preferencial, una vez cubierto el ciclo de créditos concedidos durante la ejecución del proyecto.
- C.6. El proyecto tiene una marcada incidencia en la promoción de la equidad de género; sin embargo, esta incidencia positiva tiene que ver fundamentalmente con la labor de empoderamiento económico de las mujeres, que de forma mayoritaria son las beneficiarias de los emprendimientos. El componente específico de formación en equidad de género, aunque sin duda ha tenido efecto sobre las mujeres beneficiarias, presenta como carencia fundamental no haber previsto la integración de hombres también en las capacitaciones.
- R.6. En el diseño de futuros proyectos debe contemplarse la inclusión de hombres en los procesos de formación en temas de equidad.
- C.7. Puede considerarse también como buena práctica la articulación lograda con actores locales, gracias a la presencia continuada de CESAL en el país y concretamente en los municipios que forman el área geográfica del proyecto. Esta presencia le ha permitido diseñar un proyecto con un claro ajuste a las necesidades prioritarias del área de intervención, en línea con las prioridades de las políticas locales y, la articulación ha favorecido una amplia apropiación por parte de los actores locales de las actividades llevadas a cabo por CESAL y una contribución a la eficiencia, por la coordinación de recursos y la formación de promotores municipales, que darán continuidad al trabajo.

•

ANEXOS

- I. Preguntas de evaluación
- II. Agenda de reuniones y visitas de terreno
- III. Términos de referencia

ANEXO I Matriz de preguntas de evaluación

Matriz de preguntas de evaluación

DIMENSIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS
Pertinencia	¿Respondió la operación a las necesidades de los grupos meta?	<p>a. ¿Hubo algún cambio en la situación de los grupos meta y del contexto que haya influido o influirá en la pertinencia de la operación para los grupos meta?</p> <p>b. ¿Han cambiado las actividades de otros actores, tales como el gobierno u otros donantes, las necesidades y prioridades de los grupos meta?</p> <p>c. Desde la perspectiva de los grupos meta, ¿cuál era el nivel de prioridad de las necesidades que la operación estaba cubriendo?</p>
	¿Apoyó la operación la política de las autoridades locales (o su desarrollo) y estuvo en línea con la política de la época?	<p>a. ¿Ha habido algún cambio en la política que haya provocado o provocará un impacto sobre la pertinencia de la operación?</p> <p>b. ¿Estuvo la operación en línea con la política existente en la época?</p>
	¿Ha estado la operación en línea con la política y estrategias de desarrollo de la AACID?	<p>a. ¿Se desarrolló la operación conforme a las prioridades de cooperación al desarrollo de la AACID?</p>
Calidad del diseño	¿Fue el lógica de la operación de la operación adecuado para alcanzar sus objetivos?	<p>¿Existió un marco lógico? y cuál fue su calidad?</p> <p>b. ¿Era la lógica subyacente de la operación coherente, clara y realista?</p> <p>c. ¿Respondieron los indicadores a la categoría de "SMART"?</p> <p>d. ¿Tomó el enfoque adoptado en el diseño suficientemente en cuenta la experiencia anterior y el aprendizaje proveniente de operaciones similares?</p> <p>e. ¿Fueron los recursos previstos, la capacidad y el calendario adecuados para lograr el objetivo de la operación?</p> <p>f. ¿Mencionó explícitamente la lógica de la operación los riesgos y supuestos? ¿Fueron éstos específicos, actualizados y mantuvieron su validez? ¿Existió alguna disposición para la gestión de riesgos?</p> <p>g. ¿En qué medida el diseño fue lo suficientemente flexible como para adaptarse a un contexto cambiante?</p> <p>h. ¿Fueron realizados cambios en el diseño durante la ejecución? Si es así, ¿contribuyeron éstos a mejoras significativas?</p>
	¿Tuvieron en cuenta los mecanismos de implementación la capacidad de los socios, y apoyaron éstos plenamente el diseño?	<p>a. ¿Fueron tanto el calendario como las actividades realistas con relación a las capacidades de los grupos de interés, la estructura organizativa y los mecanismos de implementación?</p> <p>b. ¿Han participado las partes interesadas activamente, como fuerza motriz, en el proceso de diseño?</p> <p>c. ¿Entendieron todas las partes implicadas pertinentes, especialmente el grupo meta, la lógica de intervención y estuvieron ellas de acuerdo con la misma?</p> <p>d. ¿Estuvieron los roles y responsabilidades de todos los socios claramente definidos y entendidos por todos los interesados?</p> <p>e. ¿Previó la operación un apoyo adecuado para el desarrollo de capacidades?</p>
	¿Tiene lo suficientemente en cuenta el diseño de la operación los aspectos transversales?	<p>a. ¿Han sido integradas adecuadamente las aspectos transversales clave en el diseño de la operación (tales como medio ambiente, género, derechos humanos y gobernanza, coordinación de donantes u otras)?</p>

DIMENSIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS
Eficiencia	¿De qué manera se gestionaron la disponibilidad y el uso de medios e insumos?	<p>a. ¿Hasta qué punto se pusieron a disposición los insumos a tiempo para la ejecución de las actividades entre todas las partes implicadas?</p> <p>b. ¿Hasta qué punto fueron las entradas disponibles a costos previstos (o menor)?</p> <p>c. ¿Fueron los recursos humanos provistos adecuados?</p> <p>d. ¿Se daba seguimiento regular a los insumos, -y quién lo realizó- para fomentar una ejecución rentable de las actividades?</p> <p>e. ¿Se gestionaron los recursos de la operación de manera transparente y responsable?</p> <p>f. El presupuesto, ¿permitió la realización de la operación?</p> <p>g. ¿Se entendieron claramente los procedimientos contractuales?</p> <p>h. ¿Facilitaron éstos la ejecución de la operación?</p>
	¿De qué manera se llevaron a cabo las actividades?	<p>a. ¿Al final de la operación, hasta qué punto fueron actividades llevadas a cabo según lo previsto / programado?</p> <p>b. ¿Se gastaron los fondos en función de la ejecución de las actividades?</p> <p>c. ¿Han cambiado las actividades previstas? Si es así, qué tan bien estos cambios han sido manejados?</p> <p>d. ¿Cómo de bien fueron las actividades de seguimiento?</p> <p>e. ¿Se utilizó el monitoreo para tomar medidas correctivas?</p> <p>f. ¿En qué medida la operación fue coordinada con otras operaciones similares (si las hubiera) con el fin de evitar duplicidades?</p> <p>g. ¿Se utilizó de manera activa el marco lógico (o un instrumento equivalente) como herramienta de gestión?</p> <p>h. ¿Hubo a disposición un programa de trabajo / ejecución? ¿Se utilizó para la gestión de la operación?</p>
	¿De qué manera se fueron alcanzando los productos?	<p>a. ¿Fueron los productos entregados según lo previsto y de forma coherente (secuencia lógica)?</p> <p>b. ¿Cuál era la calidad de los productos?</p> <p>c. ¿Los productos alcanzados contribuyeron a los efectos directos previstos?</p> <p>d. ¿Los productos han sido entregados de una manera rentable (coste-eficiencia)?</p> <p>e. ¿Los efectos directos fueron accesibles para el grupo meta? ¿Estaban correctamente reflejados a través de los indicadores?</p>
	¿Cómo era la contribución e implicación de los socios?	<p>a. ¿Permitieron las estructuras interinstitucionales, (p.ej. comités de seguimiento o sistemas de seguimiento), una ejecución eficiente de la operación?</p> <p>b. En caso necesario, ¿hubo arreglos específicos (Ej: Memorando de Entendimiento, etc) en marcha para promover la implicación activa de las partes implicadas?</p>
Eficacia	¿En qué medida fueron logrando la operación los efectos directos previstos?	<p>a. ¿Se fueron logrando, hasta la fecha, los efectos directos planificados?</p> <p>b. ¿Cuál era la calidad de los efectos directos?</p> <p>c. ¿Cómo han evaluado los grupos meta su utilidad?</p> <p>d. ¿Se beneficiaron todos los grupos meta (y todos en el grupo objetivo) de la operación como se esperaba?</p> <p>e. ¿Existía algún(es) factor(es) que impedía a los grupos meta beneficiarse?</p>
	¿Se alcanzó el objetivo específico?	<p>a. ¿En qué medida se ha conseguido alcanzar el objetivo específico de la operación?</p> <p>b. ¿Es este objetivo específico medible a través de los indicadores o hay otra prueba de ello?</p> <p>c. ¿En qué medida la operación se ha adaptado a las condiciones cambiantes externas (riesgos y supuestos) con el fin de asegurar el logro de los efectos directos y el objetivo específico?</p> <p>d. ¿Ha habido efectos negativos e inesperados para el grupo meta que se hayan producido o puedan producirse debido a la operación? ¿Tomó medidas correctivas contra éstos?</p> <p>e. ¿Ha habido algunos efectos positivos inesperados en el grupo objetivo que se hayan producido?</p>

DIMENSIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS
Impacto	¿Cuál es la contribución del proyecto al nivel del objetivo general?	<p>a. ¿Ha habido cambios en el nivel del objetivo general que se puedan observar (a través de los indicadores) hasta el momento? ¿Se puede medir si la operación ha contribuido a estos cambios?</p> <p>b. ¿Existen factores externos que puedan poner en peligro el impacto directo de la operación?</p> <p>c. ¿Contribuyó la operación al desarrollo, o mejora de las políticas relacionadas?</p>
	¿En qué medida tiene o tendrá la operación impactos indirectos positivos y/o negativos?	<p>a. ¿Hay algún impacto no planeado positivo sobre los beneficiarios finales?</p> <p>b. ¿Hay efectos indirectos observables o esperados?</p> <p>c. ¿Hay algunos elementos / aspectos de la operación que fueron utilizados/asimilados por otras partes?</p> <p>d. ¿Cuáles son las consecuencias negativas (si ha habido alguna) de la operación en el grupo meta y los demás?</p> <p>e. ¿Ha tomado la operación las medidas oportunas para mitigar el impacto negativo?</p> <p>f. ¿Cuáles son los efectos ambientales, sociales, culturales, de género y económicos a largo plazo?</p> <p>g. ¿Ha fomentado la coherencia, complementariedad y coordinación de los donantes las sinergias y / o mejorado el impacto potencial de la operación?</p>
Sostenibilidad	¿Cuál fue la viabilidad financiera / económica de la continuación de los beneficios una vez finalizada la operación?	<p>a. Si los beneficios tuvieron que ser respaldados cuando la operación haya finalizado, ¿hubo fondos disponibles? Si es así, ¿por parte de quién? ¿Por el gobierno socio / autoridad proyecto?</p> <p>b. ¿O es necesaria una continuación del apoyo por parte de los donantes?</p> <p>c. Si la continuación de los beneficios implica costes, ¿están los grupos meta en disposición de asumir su parte desde la finalización de la operación?</p> <p>d. ¿Existen factores externos que limiten la sostenibilidad de los beneficios? ¿Por qué no fueron tomadas las medidas oportunas para evitar esto?</p> <p>e. ¿Son los grupos meta y / o las autoridades competentes / instituciones capaces de asumir el mantenimiento o la sustitución de las tecnologías / servicios / productos introducidos por la operación?</p> <p>f. ¿Se han tenido en cuenta y seguido la parte financiera y económica de la estrategia de salida?</p>
	¿Cuál es el nivel de apropiación del proyecto por parte del grupo meta y los grupos implicados?	<p>a. ¿La estrategia de salida ha implementado y ha sido adecuada?</p> <p>b. ¿Hay un compromiso de los grupo implicados pertinentes a la operación y a la continuación de los efectos directos?</p> <p>c. ¿Hasta qué punto la operación está integrada en las estructuras locales y eso contribuyó a la sostenibilidad?</p>
	¿En qué medida el entorno político apoyó la operación?	<p>a. Las políticas nacional, local, sectorial y presupuestaria ¿fueron un factor favorable para la continuación de los beneficios? ¿Qué apoyo específico está siendo prestado?</p> <p>b. ¿Han afectado o afectan los cambios en las políticas y prioridades a la sostenibilidad potencial de los beneficios?</p>
	¿En qué medida contribuyó la operación al desarrollo de capacidades del socio? Si fuera el caso, ¿se ha adaptado para asegurar apoyo a largo plazo?	<p>a. ¿Contribuyó la operación al desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales del socio con el fin de asegurar la sostenibilidad de los productos y los efectos directos?</p> <p>b. ¿Hasta qué punto estaba integrada la operación en las estructuras institucionales que funcionarán más allá de la vida de la operación?</p> <p>c. ¿Ha habido un nivel adecuado de recursos humanos e institucionales apropiados y cualificados disponibles para continuar con los beneficios de la operación?</p>

DIMENSIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SUB-PREGUNTAS
Aspectos transversales	¿Se consideraron adecuadamente los aspectos prácticos y estratégicos de género en la estrategia de la operación?	<p>a. ¿Se incrementó la igualdad de género como resultado del proyecto?</p> <p>b. ¿Hasta qué punto conllevó el enfoque de género a un mejor impacto y sostenibilidad del proyecto?</p> <p>c. ¿Se había planificado el proyecto sobre la base de un análisis de beneficiarios/as diferenciado según género?</p>
	¿Respetó la operación las necesidades medioambientales?	<p>a. ¿Causó la operación algún daño medioambiental?</p> <p>b. ¿Generó el logro de los resultados y objetivos más presión sobre ecosistemas frágiles (bosques naturales, pantanos, arrecifes de coral, manglares) y sobre recursos naturales escasos (aguas superficiales y subterráneas, madera, suelo)?</p> <p>c. ¿Qué tipo de medidas de mitigación de impacto ambiental se tomaron?</p> <p>d. ¿Se habían considerado adecuadamente limitaciones y oportunidades ambientales en el diseño de la operación?</p> <p>e. ¿Se siguieron buenas prácticas medioambientales en la ejecución de la operación (en relación al uso de agua, energía y materiales, producción de desechos, etc.)?</p> <p>f. ¿Respetó la operación buenas prácticas medioambientales tradicionales?</p> <p>g. ¿Hubo capacidad por parte de la operación (o los socios, o el contexto del mismo) para manejar riesgos críticos que podrían afectar la eficacia de la operación, tales como riesgos climáticos o riesgos de desastres naturales (en caso de operaciones en áreas geográficas sensibles o lugares vulnerables a desastres naturales)?</p>
	¿Se integró la gobernanza en el operación?	<p>a. ¿Integró el diseño del proyecto/programa conflictos potenciales?</p> <p>b. ¿En qué medida el enfoque de (buena) gobernanza mejoró el impacto y la sostenibilidad ?</p> <p>c. ¿Tuvo en cuenta el proyecto el impacto diferenciado de la pobreza en grupos desfavorecidos?</p> <p>d. ¿Produjo la operación de manera regular información financiera transparente? ¿Se difundieron sus resultados ampliamente y de manera comprensible?</p> <p>e. ¿Se pusieron a disposición herramientas eficaces de seguimiento anti-corrupción?</p>
	¿Contribuyó el proyecto activamente a la promoción de los derechos humanos?	<p>a. ¿Ayudó el proyecto/programa a garantizar el respeto de los derechos humanos pertinentes?</p> <p>b. ¿Se limitaron de alguna manera los derechos humanos?</p> <p>c. ¿Hubo partes interesadas u observadores que expresaran alguna inquietud relacionada con los derechos humanos?</p> <p>d. ¿Hasta qué punto el enfoque de derechos humanos conllevó a un mejor impacto/sostenibilidad del proyecto?</p>

ANEXO II Agenda de reuniones y visitas de terreno

AGENDA EVALUACIÓN AACID		
Día	Punto de reunión	Comentarios
Día 1 Lunes 05/02/2018	<p>Mañana: <i>San Salvador</i> CESAL: 8:00am – 9:00am Reunión con CESAL El Salvador para contar la marcha del proyecto desde el punto de vista de CESAL, y los puntos a tomar en cuenta para la evaluación (logros y aspectos a mejorar) Contar el componente de CESAL</p> <p>CENTROMYPE: 9:30am – 11:00am Reunión con Centromype</p> <p>Tarde: <i>Sonsonate</i> ADEL: 1:30pm – 3:00pm Reunión con los socios, ADEL y Centromype, para que cuenten sus componentes (logros y aspectos a mejorar)</p> <p>Izalco: 3:30pm – 4:30pm Reunión con Alcaldía de Izalco (tratar los puntos de prioridades de la municipalidad, coordinación, sostenibilidad)</p>	<p>Participan el Alcalde, el Gerente, Jefe de la Unidad de Promoción Social y Coordinador de la Unidad de turismo</p>
Día 2 Martes 06/02/2018	<p>Mañana: <i>Escuela de Quebrada Española, Izalco</i> (Componente CESAL): 9:30am – 11:30am grupo focal con jóvenes en organización juvenil, deportes, danza entrevista con directora y algunos docentes</p> <p>Tarde: <i>Izalco, Centro Educativo de San Isidro:</i> 1:00pm – 2:00pm Grupo focal con jóvenes que asistieron al taller de orientación laboral (Componente CESAL) Entrevista con directora</p>	<p>Grupo focal con representación de jóvenes de cada taller (liderazgo, danza, deporte), con directora de la escuela y docentes.</p> <p>Grupo focal de jóvenes orientación laboral</p>

	<p>2:00pm – 3:00pm Grupo focal con jóvenes que asistieron al taller sobre derechos sociales y económicos de las mujeres (Componente de ADEL)</p>	<p>Grupo focal de jóvenes género</p>
<p>Día 3 Miércoles 07/02/2018</p>	<p>Componente empresarial Centromype y ADEL (Centromype y ADEL acompañarán)</p> <p>Mañana: 9:00 am – 12:00am Visitas a empresas creadas y fortalecidas: 4 empresas</p> <p>Tarde: 1:30pm – 3:00pm Grupo focal con emprendedores/as en Izalco</p>	<p>Visitas a: Sala de belleza Yuliana (9h00-9h30) Sorbetes Gadielito (9h35-10h00) Granja de pollos el abuelo (10h15-10h40) Cafetería Jackeline (11h00 - 11h30) Chicha Tecpán (12h00-12h30)</p> <p>Grupo focal en la Unidad de turismo de Izalco, 15 emprendedores representantes de otras iniciativas.</p>
<p>Día 4 Jueves 08/02/2018</p>	<p>Componente CESAL</p> <p>Mañana: 8:30 am -9:30 am <i>Caluco:</i> Reunión con Casa Maya – Alcaldía de Caluco (tratar los puntos de prioridades de la municipalidad, coordinación, sostenibilidad)</p> <p>10:00 am – 11:00 am <i>Caluco, Complejo Educativo República de China:</i> Grupo focal con jóvenes que asistieron al taller de cultura de paz Entrevista con docente</p> <p>Tarde: 1:00 pm – 5:00 pm <i>Taller de formación CESAL, San Salvador</i></p>	<p>Grupo focal con jóvenes participantes al taller de CP y docente.</p>
<p>Día 5 Viernes 09/02/2018</p>	<p><i>San Salvador:</i></p> <p>Mañana: 8:30 am Reunión en CESAL para devolución con socios, ADEL y CONTROMYPE</p> <p>10:00 am – 11:00 am: Reunión evaluador – CESAL El Salvador</p>	<p>Participación de los socios y CESAL en la reunión de devolución en la oficina de CESAL</p>

ANEXO III Listado de emprendimientos

Listado de emprendimientos apoyados

Municipio	Nombre	Sector
Caluco	Peluquería Reyes	Servicios de barbería, corte de cabello para caballeros y niños
	Panadería La Canchita	Pan dulce, torta de yema y pan de arroz
	Deli Pollo	Crianza y comercialización de carne de pollo por libra y enteros
	Panadería Rosalba	Elaboración de pan dulce, donas, tres leches, repostería
	Canopy Adventure	Servicios de canopys
	Hortalizas "Horti-Caluco"	Cultivos de hortalizas Chiles, tomate (en macro túneles artesanales)
	Panadería Lupita	Elaboración de pan dulce, variado (pastelitos de piña, leche) semita entre otros
	Hortalizas "Horti -Cali"	Cultivos de hortalizas Chiles, tomate (en macro túneles artesanales)
	Funny Kids	Servicios de juegos infantiles para niños de 3 a 10 años, instalados en el parque Acuático de Caluco (inflable, piscinas, trampolines)
	Cali Restaurante	Restaurante casa maya
Izalco	Sala de Belleza "ADASS A SALON"	Servicios de belleza tintes, cortes peinados, secado planchados, manicure pedicure
	Calzado artesanal JAIR	Elaboración de Sandalias de diferentes estilos en cuero sintético para damas y niñas
	Minutería y Sorbetes artesanales "Gadielito"	Elaboración de sorbetes artesanales naturales de frutas de temporadas y minutas de diferentes sabores con fruta.
	Sala de Belleza YULIANA	Servicios de belleza, tintes cortes manicure y pedicure para damas y caballeros
	Apicultura	Apiarios de abejas, procesamiento y comercialización de Miel, 100% natural envasada
	Textiles y bordado Tatsunki	Confecciones de Uniformes, ropa deportivos camisas tipo polo y de vestir, en bordados computarizados entre otros
	Panadería y pastelería "Sakura"	Elaboración y comercialización de Pan Dulce y Pasteles para toda ocasión y repostería
	CHICHA DE MAIZ	Elaboración de bebida auténtica de frutas naturales (chicha)
	Carpintería y artesanías By Angel	Productos de Madera, sillas haraganas, mesas, bancos y tijeras de lona.
	Pastelería y café Jonathan	Café, diferentes tipos de postres y la pastelería para toda ocasión.
	Panadería y pastelería "Fatimar"	Elaboración de diferentes tipos de pan dulce quesadilla y pasteles.
	Publicidad y Toldos "Debora "	Elaboración de toldo para canopys, lonas banner, rótulos, estructuras metálicas etc.
	Taller de Artesanías EHUZAMU	Elaboración de cuadro artísticos en repujado, Nacimientos en Barro y Porcelanizado, decoraciones para toda ocasión semana santa y diciembre.
	Granja de Pollo de engorde LOS JOSE	Crianza de pollo de engorde y venta de carne por libra y enteros.
	Café temático y servicio de Guías EJEKNELY	Un espacio donde se puede tomar un café, y disfrutar de un buen postre, comida rápida, salchipapas, frozen de frutas y servicios de guías turísticos
	Ciber MARAVILLA	Servicios de Internet, levantado de texto, quema de CD, video llamadas, y venta de accesorios
	Cafetería JACKELIN	Servicios de Alimentos, típicos, frutas bebidas naturales
	Tortillería y pupusería SUGUEY	Una Tortillería y pupusería
	Pastelería	Pan dulce y pasteles para toda ocasión
	Papel picado HAMED	Diferentes diseños y cuadros en diseño
	ARBO-ART Artesanías en Hojas Secas	Artesanías en madera, arreglos en hojas secas
	Guías locales (Izalco) NE-TUTE-CUS	Venta de paquetes a diferentes rutas y servicios de guías
	Alquileres sillas, mesas, eventos. D'fiestas	Alquiler de sillas, mesas y manteles para diferentes tipos de eventos
	Granja de Pollo de engorde El Abuelo	Crianza y comercialización de carne de pollo por libra y enteros

ANEXO IV Términos de referencia



Términos de Referencia para evaluación técnica final

1. INTRODUCCIÓN

CESAL obtuvo la aprobación del proyecto *“Integración social y económica de jóvenes y en especial de las mujeres en los municipios de Caluco e Izalco, Departamento de Sonsonate, El Salvador”* financiado por la **Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)** en la convocatoria de subvenciones de ORDEN de 20 de febrero de 2012 (BOJA núm. 43 de 2 de marzo de 2012), de la consejería de la Presidencia. Conforme dictamina el propio proyecto aprobado está previsto realizar la evaluación técnica final externa del Proyecto.

Se trata de una evaluación final externa y obligatoria prevista en la normativa de seguimiento de Proyectos. De acuerdo a ello, CESAL tiene la obligación de adjudicar la consultoría de evaluación externa, a un equipo de profesionales independientes y ajenos a la propia ejecutora del proyecto (*Artículo 60 sobre Informe de Evaluación Final de la ORDEN de 20 de febrero de 2012 por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo que realicen intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo.*).

Las evaluaciones externas de proyectos implementados por CESAL son planteadas con el triple objetivo de:

- I. Mejorar los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución.
- II. Aprovechar las experiencias del pasado para actividades futuras.
- III. Rendir cuentas ante las instituciones donantes, opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos de desarrollo iniciados, tanto en España como en los países en los que se lleva a cabo la intervención.

CESAL, como entidad contratante de la evaluación, asume la tarea de proponer un borrador de Términos de Referencia, la búsqueda de ofertas de distintos expertos, la presentación de las prescripciones técnicas para la evaluación final a la AACID, la posterior presentación a la AACID de la propuesta de adjudicación. CESAL también firmará y asumirá los resultados de la evaluación, salvo discrepancia notoria con sus resultados.

2. ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN

1. **Título:** *“Integración social y económica de jóvenes y en especial de las mujeres en los municipios de Caluco e Izalco, Departamento de Sonsonate, El Salvador”*
2. **Convocatoria:** - ORDEN de 12 de febrero 2012 (BOJA núm. 43 de 2 de marzo de 2012)
3. **ONGD/ONGD líder:** CESAL
4. **Contraparte:** Fundación Promotora de la Competitividad de Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE) y Agencia de Desarrollo Económico y Local de Sonsonate (ADEL)
5. **Área Geográfica:** Municipios de Caluco e Izalco, Departamento de Sonsonate, El Salvador

- **Fecha de inicio:** 01 de enero de 2016
- **Fecha de finalización prevista:** 31 de diciembre 2017

3. CONTEXTO

Los dos municipios de intervención, Caluco e Izalco, están ubicados en el departamento de Sonsonate, situado en la zona occidental del país, que tiene una extensión territorial de 1,225.77 km² con 506,420 habitantes, y el área urbana absorbe al 39% y el área rural al 61% de la población total. Los principales sectores de actividad que contribuyen a la generación de valor en el departamento son la producción agropecuaria y la agroindustrial (café, caña de azúcar, producción ganadera, procesamiento de caña, de productos lácteos y cárnicos, y fabricación de concentrados). Para la generación de ingresos, como alternativa de autoempleo en el departamento predomina la micro empresa concentrada en actividades no agrícolas (fundamentalmente comercio informal) que representa casi el 99% del parque empresarial en el departamento, más de lo que representa a nivel nacional.

El casco urbano de Caluco se encuentra a tan solo tres kilómetros del centro de Izalco y mantienen relaciones económicas y lazos sociales.

El municipio de Caluco tiene una extensión de 51.43 Km² y según el Censo de población del 2007, tiene 9139 habitantes de los cuales más del 82% vive en zona rural. Es una zona caracterizada por la producción agropecuaria, destacando la producción ganadera y en especial la producción láctea, así como cultivo de granos básicos. El café es un rubro importante de la zona, así como la actividad turística, la artesanía y una fuerte actividad comercial. La tasa bruta de escolaridad mínima es de 96.6% sin embargo la tasa bruta de escolaridad media es de 20.1%. En cuanto a al género, la Municipalidad cuenta con una estrategia, aunque en estos años aún no se ha logrado elaborar una política de equidad de género.

El municipio de Izalco tiene una extensión de 175,9 Km² y está constituido por 25 cantones; según el Almanaque 262 del PNUD (2009) tiene 70,959 habitantes de los cuales el 56% vive en zona urbana. De acuerdo a datos de un diagnóstico realizado por la ONG ORMUSA sobre el perfil de la mujer de Izalco en el 2011, se define que la tasa de hogares pobres es el 41.9% y la tasa de desempleo del 7.6%. A nivel educativo, se estipula que existe una brecha entre hombres y mujeres, con una tasa de analfabetismo muy alta (18,43%) para las mujeres. La actividad económica se distribuye entre el sector agropecuario-piscícola y el comercio como sectores predominantes. El municipio cuenta con un Observatorio de Violencia Social y una Unidad de Género, tampoco existe una política de género. Desde el año 2010, la municipalidad en vinculación con ISDEMU, tiene a su cargo la Casa de la Mujer, espacio destinado a facilitar procesos vocacionales a fin de originar iniciativas económicas que permitan mejorar las condiciones de vida de las mujeres, acompañándolos con atención en los derechos de la mujer y capacitaciones sobre empresarialidad para propiciar un entorno integral.

Además, es importante señalar la problemática de la violencia social que se vive en El Salvador y también en los municipios de intervención. Según el estudio del PNUD, titulado “La inseguridad en El Salvador”, 2014, la situación social de las y los jóvenes es grave, por ejemplo, se pueden analizar los siguientes datos:

- En el año 2011, El Salvador ocupó el primer lugar entre los cinco países con más altas tasas de homicidios juveniles en el mundo, junto con Colombia, Venezuela, Guatemala y Brasil (OMS).
- El Sistema Penitenciario tiene capacidad para 8,000 personas y hay 26,872 reclusos. El 70% de los reclusos son menores de 35 años.
 - El 30% de los reclusos salvadoreños no conocieron a su padre o madre.
 - El 37% de los reclusos se fue de casa antes de los 15 años (PNUD 2013).

En el mismo estudio se constata que no existe un único factor que por sí solo explique la inseguridad, por ejemplo, uno de los factores es la ausencia de oportunidades de desarrollo humano, especialmente para la población joven:

- 21 de cada 100 jóvenes no estudia ni trabaja
- 1 de cada 5 niñas entre 10 y 19 años participa en labores de cuidado de menores (MINEC y DIGESTYC, 2010).
- Únicamente 60% de los niños que ingresan al sistema educativo llegan a noveno grado y apenas el 30% logra terminar el bachillerato

4. RESUMEN DEL PROYECTO

El proyecto “Integración social y económica de jóvenes y en especial de las mujeres en los municipios de Caluco e Izalco, Departamento de Sonsonate, El Salvador” (en adelante, el PROYECTO), aprobado por la AACID con nº de expediente OC111-2013, comenzó su ejecución el 01 de enero de 2016, con una duración de 24 meses, con fecha de finalización el 31 de diciembre de 2017. El proyecto es coordinado por CESAL y ejecutado por CENTROMYPE y ADEL, de igual forma, CESAL en El Salvador ha asumido una parte de la ejecución.

El proyecto cuenta con un presupuesto total de 281.128,45 € que corresponden a la financiación de la AACID. Para esta convocatoria no fue requisito el aporte de la ONG o de otras instituciones.

Con el proyecto se ha contribuido a promover la participación en iniciativas productivas de jóvenes y en especial mujeres de los municipios de Caluco e Izalco con el objetivo de mejorar sus capacidades de generación de ingresos. Para lograr este objetivo, se ha impulsado un programa integral de formación laboral y para la convivencia para apoyar la creación de pequeñas iniciativas empresariales.

El proyecto toma en cuenta tres ámbitos:

- La mejora de la convivencia juvenil, con la búsqueda de la puesta en práctica de valores positivos y cambio de actitud de los jóvenes mediante el desarrollo de talleres de arte, cultura, deporte, organización juvenil y orientación laboral.
- La formación en derechos sociales y económicos a mujeres
- La puesta en marcha de iniciativas productivas para jóvenes y en especial mujeres, mediante un proceso de formación en emprendedurismo, formación empresarial y acceso al microcrédito. Para ayudar a la creación y/o fortalecimiento de las empresas juveniles, además de seguimiento y asistencia técnica, se les ha dotado de capital semilla (no reembolsable) y fondos de crédito (retornable).

El proyecto incluye los siguientes resultados:

R1. Fortalecidas las capacidades de jóvenes y en especial de mujeres a través de un programa innovador de formación en convivencia y valores laborales y empresariales a través del arte y cultura, adaptado a las necesidades de hombres y mujeres

R2G. Promovida la toma de conciencia de las mujeres jóvenes sobre la brecha social y económica entre hombres y mujeres a través de la formación sobre desigualdad de género

R3. Fortalecidas las capacidades de jóvenes de ambos sexos y en especial de mujeres a través de un programa de formación en emprendedurismo.

R4G. Promovido el crecimiento económico y la reducción de desigualdades económicas entre hombres y mujeres jóvenes de los municipios de intervención

Beneficiarios directos:

El proyecto ha previsto beneficiar a la siguiente población:

600 jóvenes de ambos sexos (360 mujeres y 240 hombres) participarán en el programa de artes, cultura, deporte y organización juvenil para la formación en convivencia, así como formación y orientación laboral.

200 jóvenes mujeres participarán en el programa de formación sobre igualdad de género.

160 jóvenes de ambos sexos (100 mujeres y 60 hombres) participarán en el programa de formación en emprendedurismo:

- de estos jóvenes formados, al menos 120 culminarán el proceso formativo con el diseño de una idea de negocio y al menos 70 diseñarán su modelo de negocio y plan de negocio, para la puesta en marcha de su empresa (50 mujeres y 20 hombres).

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINAL:

- Formulario del proyecto presentado por CESAL a la **Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo**, sobre la que se tomó la decisión de financiar el proyecto (anexo 1).
- Informe intermedio de seguimiento técnico presentado por CESAL a la **Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo** (anexo 2).
- Solicitud de modificación sustancial con modificaciones presupuestarias, de metodología y de matriz de planificación presentado por CESAL a la **Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo** (anexo 3).
- Informe final de seguimiento presentado por CESAL a la **Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo** a y sus anexos (anexo 4).
- Otros documentos que se estima pertinente que sean analizados para la comprensión del contexto del proyecto (anexo 5).

6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO:

Dado que el fin del proyecto es la generación de capacidades de jóvenes y en especial de mujeres para la generación de ingresos con la puesta en marcha de 35 iniciativas económicas, la evaluación se centrará en el alcance de los resultados 3 y resultados 4, para determinar si la metodología ha sido adecuada para generar sostenibilidad en las empresas.

I. PERTINENCIA

La adecuación de los objetivos del proyecto a:

- a) Los problemas, necesidades y prioridades reales de los beneficiarios a los que se dirige el proyecto,
- b) El entorno físico, social y político en el que opera.

- ¿El proyecto estuvo bien formulado?

- Los objetivos del proyecto, recogidos en el formulario del proyecto, ¿se adecuan a los problemas, necesidades y prioridades reales de los beneficiarios a los que se dirige el proyecto?
- ¿Hubo una adecuada identificación de los beneficiarios en la formulación del proyecto?
- ¿El diseño de la intervención fue adecuado a los intereses y preferencias sociales?
- ¿Se consideraron los problemas y las necesidades de la población beneficiaria tal como se percibieron por ellos mismos?
- ¿Los grupos beneficiarios previstos corresponden con los que realmente se han beneficiado?
- ¿Los beneficiarios y socios del proyecto conocen las actividades, resultados y objetivos del proyecto?
- ¿El objetivo específico y los objetivos generales del proyecto son coherentes con las políticas y planes de las alcaldías de los municipios de Caluco e Izalco y del Gobierno de El Salvador en el sector sobre el que se interviene (Equidad de género, la protección del medio ambiente y su gestión sostenible, fomento de la diversidad cultural, fortalecimiento institucional público y de las organizaciones de la sociedad civil)?
- ¿Qué factores internos y externos han favorecido o limitado la posibilidad de los grupos beneficiarios para lograr los resultados previstos?
- ¿El proyecto se mantiene vigente considerando los cambios de contexto político, económico y social?
- ¿Existen otras actuaciones sinérgicas, complementarias o competitivas, de la cooperación oficial, de la cooperación descentralizada o de otros donantes bilaterales o multilaterales?
- Recomendaciones al nivel de la Pertinencia.

II. EFICIENCIA

El hecho de que:

a) Se hayan conseguido los resultados a un coste razonable (es decir, en qué medida los medios, recursos y actividades son adecuadas para la obtención de los resultados).

- ¿Ha sido adecuado el coste del proyecto en función a los resultados del proyecto?
- ¿Fueron adecuados los recursos humanos y materiales para la ejecución del proyecto?
- ¿Se han ejecutado todas las actividades previstas?
- ¿Fueron necesarias todas las actividades para la consecución de los resultados?
- Recomendaciones al nivel de la Eficiencia.

III. EFICACIA

El hecho de que:

a) se hayan alcanzado los objetivos específicos y resultados con la calidad prevista

- ¿Son necesarios los resultados previstos para la consecución del objetivo específico?
- ¿Se han alcanzado los indicadores del objetivo específico previsto en el proyecto? (emitir una valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los indicadores)
- ¿Los indicadores del objetivo específico del proyecto son adecuados para medir el alcance del objetivo específico?
- ¿El objetivo específico ha beneficiado a todos los beneficiarios previstos en cantidad y calidad?

- ¿Se han cumplido los resultados y sus indicadores previstos? ¿En qué calidad?
- ¿Son adecuados los indicadores de cada uno de los resultados del proyecto para medir la consecución de los resultados?
- ¿Se podrían proponer indicadores nuevos que ayuden a medir el grado de alcance de este objetivo específico (tanto para este proyecto como para proyectos similares)?
- ¿Los beneficiarios directos del proyecto se benefician del proyecto?
- ¿Se puede evaluar la estrategia de los socios ejecutores en la ejecución del proyecto para la consecución de los objetivos?
- ¿Se han cumplido las hipótesis previstas?
- ¿Se han tomado las decisiones adecuadas para minimizar el riesgo de factores externos no previstos como el aumento de los costes de materiales o insumos?
- ¿Se ha gestionado de manera adecuada los factores externos del proyecto?
- Recomendaciones al nivel de la Eficacia.

IV. IMPACTO

El efecto del proyecto en su entorno más amplio y su contribución a los objetivos sectoriales más amplios

- ¿Se ha mejorado la calidad de vida con la consecución del objetivo específico del proyecto?
- ¿Cómo se ha logrado el indicador del objetivo general? ¿Se pueden proponer otros indicadores a este nivel?
- ¿Fue adecuada la metodología de intervención de CESAL en los municipios intervenidos, en función del objetivo general?
- ¿Ha habido factores externos que han influido negativamente y positivamente en el proyecto? Valorar cómo se ha adaptado el proyecto.
- ¿Se han dado impactos positivos no esperados?
- ¿Se han dado impactos negativos no esperados?
- Recomendaciones al nivel del impacto.

V. SOSTENIBILIDAD

Evaluar la sostenibilidad de los beneficios aportados por el proyecto y los efectos que éste ha creado entre la población beneficiada, así como la probabilidad de que estos beneficios positivos se mantengan una vez se haya retirado la ayuda externa. Para la valoración de la sostenibilidad / viabilidad se deberán contemplar los siguientes factores:

- **Políticas de apoyo**
 - ¿Las instituciones relacionadas con los sectores del proyecto (alcaldías, gobierno nacional, ONGs locales e internacionales y demás instituciones locales, nacionales o internacionales) seguirán apoyando el desarrollo de iniciativas productivas? ¿De qué forma se prevé dicho apoyo?
- **Capacidad institucional**
 - Rendición de cuentas de la acción en términos de revisión de resultados y de la capacidad de gestión de CESAL.

- Rendición de cuentas institucional de cara a la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo.
 - **Aspectos socioculturales**
 - ¿El proyecto, en todos sus componentes, se ha insertado en la estructura social de las comunidades de intervención?
 - ¿Las familias/personas beneficiarias han participado en la ejecución del proyecto, en los distintos componentes?
 - ¿El proyecto, en todos sus componentes, se ha insertado en las estructuras institucionales locales (asociaciones comunitarias, gobierno local, centros escolares) y han participado en el proceso de ejecución?
 - **Factores tecnológicos**
 - La tecnología introducida ¿es adecuada a los conocimientos técnicos y a la disponibilidad de recursos locales?
 - **Factores económicos / financieros**
 - ¿Cómo se plantea la sostenibilidad económica de los distintos componentes del proyecto?
 - ¿Se tiene algún plan de acción posterior a la vida del proyecto en términos de sostenibilidad?
 - **Factores medioambientales**
 - ¿El proyecto ha causado daños medioambientales?
 - Si se han podido causar, ¿se han tenido en cuenta mecanismos para paliar los mismos?
 - **Factores de género**
 - El proyecto, en cada uno de sus componentes, ¿ha contribuido para la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres, garantizando de esta manera la sostenibilidad?
 - ¿De qué forma se plantea la sostenibilidad del componente relativo a la Red de Mujeres?

Además deberá contener, entre otros aspectos:

- I. El análisis de la incorporación de las prioridades horizontales, el cumplimiento de principios operativos y el valor añadido, concentración y coherencia.
- II. Revisión de los resultados del proyecto en términos de replicabilidad y género.
- III. Aprendizajes que se pueden extraer de la experiencia de cara a:
 - Futuras acciones encuadradas en el ámbito educativo o en otro sector de cooperación que se estime oportuno en los territorios donde se realiza la intervención o en comunidades aledañas del mismo, basadas en datos generados por un levantamiento de información (línea de base).
 - Adecuación del modelo de intervención en cuanto a las necesidades de la población beneficiaria y las políticas de educación.
- IV. Respuesta explícita de las siguientes cuestiones:
 - Posibilidades del proyecto en sus distintos componentes de permanecer en funcionamiento una vez finalizado el proyecto
 - Posibilidades de mantener o mejorar la calidad de ejecución del mismo

- V. Elaboración de un anexo fotográfico que visibilice los resultados principales conseguidos.

7. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Se propone de antemano - a expensas de recibir las propuestas concretas de la entidad consultora la siguiente metodología:

- ✓ Revisión documentación disponible sobre el proyecto (formulación, informes de seguimiento)
- ✓ Revisión de fuentes de verificación
- ✓ Revisión de fuentes secundarias (diagnósticos socioeconómicos, población, etc.)
- ✓ Entrevista con responsables de CESAL del proyecto en el país
- ✓ Visitas de terreno para valorar el desarrollo de las actividades del proyecto y la consecución de los indicadores y resultados.
- ✓ Entrevistas y grupos de discusión con equipo director y operativo del proyecto (Oficina Territorial de CESAL y Delegación de CESAL en El Salvador) y con representantes de la población beneficiaria y otras instancias participantes en los territorios.

8. PROGRAMA DE TRABAJO

La evaluación debe desarrollarse entre el **1ero de enero y 30 de junio de 2018**. Por tanto, se propone provisionalmente el siguiente programa de trabajo a convenir con la entidad solicitante:

Actividad	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	5ª semana
1er desembolso e inicio del contrato	X				
Reunión con CESAL para tratar sobre proyecto y procesos seguidos	X				
Estudio documentación previa del proyecto por evaluador	X	X			
Visita evaluación a terreno (5-10 días) del evaluador		X	X		
Elaboración informe preliminar de evaluación por evaluador			X	X	
Entrega y posterior revisión del borrador por parte de CESAL				X	
Entrega informe de evaluación final y resumen ejecutivo.					X
Finalización del contrato. Pago 2º desembolso.					X

9. PRODUCTOS A PRESENTAR EN LA OFERTA TÉCNICA POR PARTE DE LA ENTIDAD EVALUADORA

En la oferta técnica el evaluador deberá presentar la siguiente documentación:

- Currículum institucional en la que se refleje la experiencia en procesos de Evaluación desarrollados, con especial hincapié en el país y temática desarrollada.

Especificar el plan de trabajo a desarrollar incluyendo, al menos, lo siguiente:

- Los objetivos de la evaluación
- La tipología de evaluación (externa o mixta; de diseño, proceso y/o resultados e impactos)
- La metodología y técnicas de recopilación y análisis de la información
- Las fases y etapas de la evaluación
- Los productos a entregar
- El perfil y responsabilidades del equipo evaluador, en su caso
- El presupuesto
- Cronograma propuesto

Además, deberá incluir un plan de comunicación y difusión de la evaluación y de sus resultados para ser presentadas a las personas y entidades participantes en la intervención, así como un apartado de recomendaciones, aprendizajes y propuestas de alternativas para futuras intervenciones de similares características.

10. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Podrán postular empresas, consultoras u ONGs con una experiencia mínima de **cinco años** en la realización de evaluaciones en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo. Es deseable que la experiencia se haya tenido sobre el terreno en el país donde se ha ejecutado el proyecto y esté relacionada con la temática objeto de la evaluación.

Ésta ha de ser acreditada de manera clara. Se valorará la licenciatura superior del consultor/a o de los miembros del equipo, con formación teórica en el área social de organización comunitaria y juventud y experiencia probada en evaluación de proyectos de cooperación. Se valorarán positivamente los estudios complementarios en cooperación al desarrollo.

La autoría del trabajo y la propiedad intelectual del mismo son de titularidad de CESAL, debiendo el equipo de evaluación guardar la discreción y reserva debida durante el proceso de trabajo.

Asimismo se velará porque el equipo de evaluación mantenga los criterios de independencia y comportamiento ético, este aspecto es importante para el resultado y alcance de los productos esperados por esta evaluación.

11. HONORARIOS Y FORMA DE PAGO

El monto de esta consultoría es un máximo de 5.517 euros incluido el impuesto por todo el concepto, los gastos de desplazamiento (y retorno) a la zona de intervención, hospedaje y alimentación y otras dietas.

El informe final de la evaluación se presentará en tres originales impresos y firmados por el evaluador, entregados a CESAL en la oficina de Madrid. Además se facilitará un CD con el informe de evaluación y sus anexos correspondientes, incluyendo fotos, material de video, entrevistas etc.

Tras la firma del contrato y al inicio de la evaluación se entregará en concepto de anticipo un 40% del monto global pactado, menos las tasas correspondientes por impuestos. El 60% restante será entregado a satisfacción tras la presentación del informe final de la evaluación.

12. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

- **Informe preliminar de evaluación** que contenga:
 - Identificación de los **resultados alcanzados por el proyecto, resaltando los factores de éxito.**
 - Identificación de los **elementos que han obstaculizado** el avance en los resultados del proyecto
 - **Lecciones aprendidas** de manera general y específicamente en cuanto a enfoques, metodologías, prácticas y procedimientos.
 - **Recomendaciones sobre acciones a desarrollar y profundizar por CESAL** en los próximos años en el territorio en tema de educación bilingüe.

- **Informe de evaluación final con todos sus anexos**, (en CD y 3 impresos) siguiendo la estructura siguiente:
 1. Portada
 2. Introducción
 - Antecedentes y objetivo de la evaluación
 - Contexto
 - Breve descripción del proyecto
 - Metodología empleada en la evaluación
 - Presentación del equipo de trabajo, o en su caso de la persona evaluadora
 - Condiciones y límites del estudio realizado
 - Descripción de los trabajos ejecutados
 - Estructura de la documentación presentada
 3. Descripción de las intervenciones realizadas
 - Concepción inicial
 - Descripción detallada de su evolución
 4. Criterios de evaluación y factores de desarrollo
 - Pertinencia
 - Eficiencia
 - Eficacia
 - Viabilidad
 - Impacto
 5. Conclusiones y enseñanzas obtenidas



6. Capacidad de gestión de CESAL
7. Resumen ejecutivo de la evaluación
8. Recomendaciones
9. Anexos

13. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA TÉCNICA.

La selección de las propuestas presentadas se basará en los siguientes:

- Calidad técnica y nivel de concreción de la metodología 40%.
- Calificación y experiencia acreditada del equipo 35%
- Relación entre la propuesta y los productos a entregar al final 25%

14. RECEPCIÓN DE CANDIDATURAS

Las organizaciones/consultores interesados en participar en la convocatoria deberán presentar una oferta técnico-financiera y su memoria de actividades reciente a más tardar el **30 de octubre de 2017, a las 17:00 horas.**