

Evaluación externa del proyecto:

**“Construyendo municipios más equitativos y
democráticos en el departamento de
Cuscatlán (Estrategia departamental)”**

Entidad gestora del proyecto: Euskal Fundoa

SINTESIS DEL INFORME FINAL

Vitoria-Gasteiz, agosto de 2011



Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz
Vitoria-Gasteizko Udala

Gizarte Gaien eta Adinekoen Saila
Departamento de Asuntos Sociales y de
las Personas Mayores

Garapenean Laguntzeko Zerbitzua
Servicio de Cooperación al Desarrollo

Encargo de la evaluación:

Servicio de Cooperación al Desarrollo del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz

Equipo evaluador:

Coordinador: Mathias Rull Jan

Experta en género: Mercedes Cañas Pérez

(+ apoyos puntuales de María Jesús Cajal Marín)

Fechas de realización de la evaluación:

Diciembre de 2010 a mayo de 2011 (estancia en terreno: febrero de 2011)

INDICE

INTRODUCCIÓN	p.5
I. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE PERTINENCIA DEL PROYECTO:	p.7
II. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE IMPACTO DEL PROYECTO:	p.9
II.1. Políticas municipales de equidad de género (PMEG's)	p.10
II.2. Unidades municipales de equidad de género (UMEG's)	p.14
II.3. Acciones positivas / Programas específicos	p.16
II.4. Formación y sensibilización en género	p.19
II.5. Fomento de la participación ciudadana	p.22
CONCLUSIONES GENERALES	p.27
RECOMENDACIONES FINALES	p.39
ANEXOS	
Anexo 1. Recomendaciones técnicas de tipo específico (por componente)	p.43
Anexo 2. Recomendaciones específicas para la sostenibilidad del proyecto	p.65
Anexo 3. Índice del Informe completo de la evaluación externa del proyecto	p.69

Proyecto “Construyendo municipios más equitativos y democráticos” (Cuscatlán, El Salvador)
Síntesis del Informe de evaluación externa

INTRODUCCIÓN

Este documento constituye una síntesis del informe de evaluación externa de impacto del proyecto "Construyendo municipios más equitativos y democráticos", en ejecución en el departamento salvadoreño de Cuscatlán desde el año 2004. Dicho proyecto es gestionado por Euskal Fondoa (Asociación de Entidades Locales Vascas Cooperantes). Su evaluación ha sido encargada por el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, una de las entidades socias del fondo que más recursos ha aportado al proyecto.

La evaluación se llevó a cabo entre los meses de diciembre de 2010 y mayo de 2011. El informe completo de la misma obra en manos del Servicio de Cooperación al Desarrollo del ayuntamiento vitoriano.

El motivo de este documento sintético es acercar a toda clase de participantes en el proyecto (en especial políticos y técnicos de las alcaldías implicadas en el mismo, así como organizaciones de mujeres de sus respectivos municipios), la información producto de la evaluación que pueda serle de mayor utilidad para la continuación de sus labores.

De esta cuenta, el Jefe del Servicio de Cooperación al Desarrollo de Vitoria-Gasteiz, el equipo técnico de Euskal Fondoa y el coordinador del equipo evaluador han acordado incluir en el presente documento los siguientes apartados del informe completo:

- la síntesis del análisis de pertinencia del proyecto;
- la síntesis del análisis de impacto de cinco componentes centrales del proyecto, señalados por el Ayuntamiento Vitoria-Gasteiz para ser evaluados;
- las conclusiones y recomendaciones finales del equipo evaluador.

Recordamos aquí el significado de cada uno de los dos criterios de evaluación tratados en este documento, y que aparecen subrayados en las líneas anteriores: la pertinencia se refiere a la adecuación de un proyecto de cooperación al desarrollo al contexto en el que se lleva a cabo. Se evalúa qué tanto coincide el proyecto con: las políticas de las autoridades que influyen sobre su sector de intervención; el contexto social, económico y cultural que le rodea; en fin las necesidades sentidas por la población.

El impacto abarca todos los efectos, tanto positivos como negativos y tanto esperados como inesperados, que produce un proyecto de desarrollo. Es el más amplio de los criterios de evaluación, puesto que no se limita a los elementos sustanciales incluidos en el proyecto (objetivo y resultado).

El presente documento se complementa con tres anexos: el primero recopila todas las sugerencias concretas relativas a acciones o líneas de acción específicas del proyecto, realizadas por el equipo evaluador en el marco de su análisis de impacto del proyecto. Complementan las recomendaciones más generales que aparecen en las síntesis de análisis de impacto (incluidas en este documento) y en las recomendaciones finales. Pretenden contribuir al incremento de la calidad del proyecto "Cuscatlán" en sus posteriores fases.

El segundo anexo incluye recomendaciones específicas encaminadas a garantizar la sostenibilidad del proyecto. En fin, el tercer anexo no es más que el índice del informe completo. Su consulta permitirá al lector y a la lectora determinar si le es útil consultar dicho informe (mucho más extenso) o si la presente síntesis es suficiente para sus menesteres.

I. SINTESIS DEL ANÁLISIS DE PERTINENCIA DEL PROYECTO:

La pertinencia de un proyecto suele determinarse en base a los siguientes tres criterios:

- su correlación con las políticas públicas del país receptor (en este caso, tanto nacionales como locales; dado el papel central de las alcaldías en el proyecto);
- su correlación con la justificación y el contexto del proyecto;
- su correlación específica con las necesidades sentidas por la población.

En el siguiente cuadro, resumimos el grado de correlación del proyecto con estos tres criterios de evaluación de la pertinencia. Dada la duración del proyecto y los cambios de contexto acaecidos en este tiempo, nos pareció oportuno calificar la correlación en dos momentos distintos del proyecto: la fase de identificación y formulación inicial por una parte, y el momento de realización de la presente evaluación:

CRITERIO	GRADO DE CORRELACIÓN	
	IDENTIFICACIÓN INICIAL (2004)	EVALUACIÓN EXTERNA (2011)
Políticas públicas del país receptor	Mediano	Alto
Justificación y contexto del proyecto	Alto	Alto
Necesidades sentidas por la población	Bajo	Alto
Promedio:	Mediano	Alto

De estos datos podemos deducir que **la pertinencia del proyecto ha aumentado con el paso del tiempo.**

En sus inicios sólo era mediana. Sus principales limitantes radicaban en aspectos políticos-legales (no priorización del género por las autoridades nacionales y ausencia de competencia municipal explícita en la material) y culturales (necesidades no sentidas).

Estas debilidades se han ido solventando, de manera paulatina (y aún incompleta) en el caso de la demanda social, y a partir de hitos fechados (reformas legales, decisiones políticas) en el campo político-institucional.

Un hito central es sin duda la reforma del Código Municipal de 2005. Atribuye explícitamente a las alcaldías competencias en el campo de la equidad de género (de las que carecían antes). Y, de manera global, debía conllevar un fortalecimiento de las municipalidades, como medida para la descentralización del Estado y el aumento de su eficiencia. Sin embargo, en la práctica lleva sobre todo a que se agranden sin que por ello se fortalezcan. La razón es que el aumento de competencias de las municipalidades (29 según el Código Municipal, más otras que le son atribuidas por otras leyes) no se corresponde con el de los recursos de los que dispone.

Por consiguiente, la valoración positiva de la reforma del Código Municipal debe matizarse. Claramente faculta y de alguna manera fuerza a las alcaldías a abordar la problemática de género. Pero, tomada en su conjunto, les obliga a un amplio proceso de cambio institucional (asunción de nuevas competencias y creación de las nuevas

unidades responsables de las mismas), que no sólo implica un trabajo importante a lo interno, sino que su éxito no está garantizado. Ello se debe a que la descentralización de competencias no se ha visto acompañada en forma proporcional de una descentralización de recursos. Esta situación limita las capacidades de acción de las alcaldías, en el campo del género como en casi todos los de su incumbencia.

Aún con esta limitante relevante, en su conjunto la evaluación del entorno del proyecto lleva a que en el momento de su evaluación externa (primer semestre 2011), **su pertinencia se haya vuelto alta.**

Nos parece importante subrayar esta evolución positiva. Sacamos de ella dos valoraciones globales. En primer lugar, **se confirma el carácter innovador e incluso vanguardista del proyecto** (y por consiguiente su naturaleza experimental). Empezarlo implicó una apuesta arriesgada de las distintas partes involucradas (municipalidades salvadoreñas y vascas y Euskal Fundoa) pero que, a día de hoy, puede calificarse de acertada dada las evoluciones acaecidas.

Cabe señalar de hecho que el proyecto no ha sido un mero espectador y beneficiario de dichas evoluciones. En efecto, los dos factores que incrementan su pertinencia en cuanto a apropiación social (necesidades sentidas) formaban parte de su estrategia de intervención. Por tanto, el mismo proyecto ha actuado en lo que estaba a su alcance en pro del incremento de su pertinencia.

En segundo lugar, **consideramos oportuno que Euskal Fundoa (e idealmente otras entidades) sigan apoyando los procesos emprendidos.** Basamos esta recomendación en dos argumentos: uno, porque los logros son aún insuficientes como para considerarse consolidados y asentados (como detallaremos más adelante); y dos, porque precisamente ahora es cuando existe un contexto que, aún distando mucho de lo ideal, ha sufrido cambios favorables a la profundización y afianzamiento de dichos procesos.

II. SINTESIS DEL ANALISIS DE IMPACTO DEL PROYECTO:

Hemos estructurado este análisis siguiendo los “aspectos” incluidos en el objetivo nº1 de los Términos de Referencia de la evaluación, fijados por el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Estos aspectos coinciden a su vez con temas de estudios señalados en los mismos Términos de Referencia, y por ende con “componentes” del proyecto.

Para facilitar su localización, *las recomendaciones* del equipo evaluador inmersas en el texto del presente capítulo *se han redactado en letra cursiva y con sombreado gris.*

II.1. POLÍTICAS MUNICIPALES DE EQUIDAD DE GÉNERO (PMEG's):

Gracias al apoyo del proyecto del Euska Fonda, 4 municipios de los 8 del proyecto cuentan con una Política Municipal de Equidad de Género actual, **adaptada a su contexto** (pues se basa en un diagnóstico inicial y en el marco competencial de las alcaldías) y que goza de **legitimidad democrática** (dado que su formulación incluyó actividades participativas).

Adicionalmente, **estas políticas pueden considerarse bastante completas**, puesto que incluyen estrategias de intervención tanto sectoriales (o políticas específicas) como transversales (o de *mainstreaming* de género). Esta es una característica que no hemos observado en otras políticas contemporáneas elaboradas en otros puntos de El Salvador. Otra novedad es la inclusión de elementos que favorecen su efectiva puesta en práctica. Estos son: unos corresponsables (potenciales) de ejecución, un Plan de Acción y unos mecanismos de monitoreo de su cumplimiento.

Una quinta municipalidad (Cojutepeque) se benefició de una actualización de su PMEg que si bien no cuenta con todos los elementos arriba mencionados, pone de nuevo en la agenda política local unos compromisos bastante descuidados debido al paso del tiempo (la PMEg anterior era de 2003) y al cambio de gobierno municipal (en 2006).

Cojutepeque y las tres otras municipalidades que iniciaron el proyecto en 2004 se vieron fortalecidas en su capacidad de ejecución de su PMEg con la formulación de dos programas específicos muy detallados, pertenecientes cada uno a un área de intervención de la política. Las 4 otras recibieron el mismo apoyo posteriormente y con productos más sucintos, pero en todo caso suficientes para su puesta en marcha.

En definitiva, **en materia de diseño de políticas públicas, el trabajo del proyecto ha sido amplio y de calidad.**

En materia de puesta a ejecución, los avances han sido bastante más limitados. Los programas que recibieron **apoyo directo del proyecto**, financiero y técnico, son **los que más nivel de ejecución han tenido. Los efectos de los mismos han sido variables, desde aceptables** (aunque preliminares) en Salud Sexual y Reproductiva, **hasta muy bajos** en temas productivos en general (ver detalles en el subcapítulo II.3, páginas 16 a 18).

Las razones de esta ejecución limitada son diversas y se combinan de manera distinta en los diferentes municipios. Hemos identificado: **una convicción política débil** (generalmente minoritaria en el Concejo Municipal); **la debilidad de la entidad rectora (Comisión Municipal de Género)**; **el incumplimiento de los mecanismos de monitoreo estipulados**; **la no apropiación de la PMEg por los actores locales** (alcaldía, otras instituciones públicas y organizaciones de mujeres); **la escasez de recursos municipales**; **en fin la falta de apoyos externos suficientes.**

Desde el proyecto, en la fase de ejecución de las PMEg's, se ha tomado la determinación de concentrar la mayoría de los esfuerzos en la implementación de dos programas pertenecientes a las políticas, priorizados de forma participativa. Esta estrategia sin duda dio sus frutos, puesto que **los procesos de trabajo más avanzados en beneficio de la mujer emprendidos desde las alcaldías son precisamente estos programas apoyados por el proyecto.** Sin embargo, tuvo también al menos un **efecto perverso, al inducir la postergación de facto de las demás áreas** de intervención de la PMEg.

Adicionalmente a este apoyo directo a la implementación, consideramos que **hubiera sido provechoso fortalecer más las capacidades de coordinación institucional de las alcaldías**. Esto habría favorecido el establecimiento de otras colaboraciones institucionales, necesarias a la implementación de programas. Pues por norma general, las actividades desarrolladas lo han sido con apoyo de alguna entidad externa.

Cabe señalar sin embargo algunas iniciativas propias de algunas alcaldías y que han desarrollado sin apoyo externo (hasta donde hemos podido averiguar). Son principalmente medidas de tipo normativo y/o puntual, que no implican un gasto continuo. En Suchitoto, la inclusión por ordenanza de una cuota mínima de mujeres en las juntas directivas de las ADESCO (el 35%) fomenta la participación femenina en la principal organización de las comunidades. En El Rosario, la legalización de las propiedades de 49 mujeres y la obligación de contratación de un 20% de mujeres en las obras por parte de las empresas constructoras, van en el mismo sentido.

Estas medidas tienden a confirmar la voluntad política de quienes las tomaron. Esta voluntad queda en cambio en entredicho para quienes no han tomado ninguna medida que no cuente con un apoyo institucional externo (o sea, la mayoría de las alcaldías). Sobre todo, estas medidas tienen un impacto efectivo sin implicar gastos para las municipalidades.

Apoyar a las municipalidades a determinar e implementar medidas de este tipo, es decir con impacto real pero con coste limitado, es sin duda una línea de trabajo a futuro del proyecto que tendría muchas posibilidades de continuidad en el tiempo. Entre estas medidas estarían por supuesto las relativas al mainstreaming de género, es decir a la inclusión del enfoque de género en todo el quehacer municipal. En este sentido el proyecto había iniciado en 2008-2009 un trabajo con varias dependencias municipales, que valdría la pena ahora retomar y profundizar.

Pero otras medidas también pueden corresponder a alguna de las políticas específicas. Serían acciones afirmativas del tipo de la aplicada en Suchitoto con respecto a la proporción mínima de mujeres en las directivas de ADESCO.

De cara a no depender de apoyos externos, es conveniente reforzar las intervenciones correspondientes a competencias propias de las municipalidades (antes que a las compartidas con otras entidades). Entre éstas señalamos la planificación del desarrollo local, la participación ciudadana, la prestación de servicios básicos y la vivienda.

En paralelo, es conveniente fortalecer la capacidad de ejecución de políticas específicas que requieran de más recursos. En esta óptica hemos planteado varias líneas de intervención del proyecto que contribuyen todas al fortalecimiento institucional de las alcaldías y a una mayor asunción por ellas de su rol de promotora y coejecutora de la PMEG (mas no ejecutora en solitario).

Todas estas medidas tienen posibilidades de éxito (y por tanto sentido) únicamente si existe una voluntad política real de las autoridades municipales hacia una consolidación de su labor por la equidad de género.

Una modalidad que nos parece acertada para comprobar esta voluntad y al mismo tiempo incidir en que no decaiga en el futuro, es la firma de un convenio de colaboración detallado de cada alcaldía con la entidad ejecutora o gestora del proyecto.

Hasta la fecha, solamente Suchitoto firmaba un acuerdo con Euskal Fondoa en nombre de las 8 municipalidades, y éstas se comprometían por escrito únicamente a realizar un aporte financiero a los dos programas priorizados.

A estas alturas, es conveniente que cada una asuma un compromiso directo e integral, que incluya todas las obligaciones que contraen para con el proyecto en todos los aspectos (participación en capacitaciones y reuniones de coordinación, implementación de procedimientos y herramientas elaboradas, puesta en marcha de los mecanismos de coordinación y monitoreo de la ejecución de la PMEG, mantenimiento en sus funciones de la responsable de la UMEG, etc.).

La formalización de esta relación nunca da todas las garantías que se quisieran. Pero compromete más a las partes (a la entidad ejecutora también) y obliga a las alcaldías que no tengan las ideas tan claras a reflexionar sobre si esta apuesta corresponde o no a su ideal político.

Finalmente, cabe señalar que la continuidad de las PMEG's depende en buena medida de su apropiación por parte de los actores locales. Hemos constatado que esta apropiación es muy baja y hemos planteado medidas que permitan a las 5 políticas de reciente formulación cobrar el papel de guía y marco que les corresponde.

Quedan pues 3 PMEG's muy antiguas y poco o nada tomadas en cuenta por las autoridades locales en su quehacer. Su revitalización en su forma original no nos parece viable. En Suchitoto, se trataría de culminar el proceso de actualización interrumpido en 2010 (a raíz de discrepancias entre actores sobre algunos contenidos de la versión preliminar). En San Rafael Cedros y Tenancingo, no se planteó hasta la fecha la formulación de una nueva PMEG o la actualización de la antigua. Sin embargo, su formulación sería una consecuencia lógica de la elaboración en 2010 de los diagnósticos municipales de brecha de género.

Cabe preguntarse si, en el contexto actual, sería pertinente formular en estos municipios una nueva política municipal de equidad de género. Lo cierto es que la acción pública en pro de la equidad de género se ha visto dotada en los últimos meses de un marco político-legal que no existía cuando se formularon las PMEG's de los municipios del proyecto. Esto es consecutivo a la aprobación de las dos nuevas leyes (presentadas en el capítulo de "Contexto"): la Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres (el 25/11/2010) y la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las mujeres (el 17/03/2011). Existiendo este marco político-legal, puede que sea suficiente con formular un Plan Municipal de Equidad. El nivel de concreción mayor de un plan (en comparación con una política) vuelve este tipo de herramientas al mismo tiempo más comprensible y más atractivo para las organizaciones locales de mujeres. Tiene además otras virtudes. Una es que favorece un mayor compromiso de otras entidades, mientras que una "política" municipal implica esencialmente la responsabilidad de la alcaldía. El compromiso interinstitucional se obtiene únicamente si el plan se formula de manera participativa y coordinada. Otra es que un plan puede ser más acorde a los escasos recursos de los que disponen o a los que pueden acceder las alcaldías salvadoreñas.

Dejamos esta inquietud para su análisis por los responsables del proyecto. De lo que no dudamos es de que la elaboración de una nueva "guía" local de la acción en pro de la equidad de género es útil para ampliar esta acción y acercar los principales actores de la misma: el aparato estatal (incluida la alcaldía) y las organizaciones sociales dedicadas al bienestar de las mujeres.

Por ende, cabe señalar que además de las recomendaciones arriba indicadas, de tipo estratégico, el equipo evaluador ha formulado otras más operativas (específicas). Éstas se pueden consultar en el anexo 2 del presente documento (páginas 43 a 50).

II.2. UNIDADES MUNICIPALES DE EQUIDAD DE GÉNERO (UMEG's):

La gran diversidad de factores que contribuyen a la consolidación y desarrollo de las UMEG's y la situación variable de cada uno en las distintas municipalidades vuelven imposible el establecimiento de un retrato-tipo de UMEG a la fecha (inicios de 2011).

Nos limitamos aquí a señalar tendencias generales detectadas mediante el trabajo de evaluación (constando de excepciones varias de estas tendencias).

Las **mayores fortalezas** de las UMEG's descansan en los siguientes factores.

- humanos: 7 UMEG's cuentan con responsables habilitadas para realizar sus labores debido a sus convicciones, a su conocimiento de la realidad local y a su nivel de formación (que sin embargo es muy variable según los casos).
- técnicos y materiales: las UMEG's cuentan con distintas herramientas materiales (equipo de oficina) e inmateriales (fuentes de información y formatos de documentos), que facilitan la realización de sus labores.
- socio-culturales: Las UMEG's cuentan con un reconocimiento social amplio entre las mujeres de sus municipios, y que va creciendo a medida que sus acciones revierten en beneficios concretos para las mujeres.

Además, cuentan con una **institucionalidad que garantiza su continuidad** en la alcaldía.

Sin embargo, más allá de este estatuto legal, los **factores institucionales reflejan también debilidades**. La principal es sin duda que las UMEG's mantienen menos relaciones de las que deberían para el cumplimiento de su cometido, tanto a lo interno de la alcaldía (para la transversalización del género en el quehacer municipal) como a lo externo (para la consolidación y ampliación de acuerdos que reviertan en ayudas y servicios a la población y a la promoción de la equidad de género).

En fin, las **mayores debilidades tienen que ver con factores financieros y políticos**:

- políticos: la convicción de los cargos electos es variable de un municipio a otro y nunca está generalizada al conjunto de la corporación municipal. Ello limita la capacidad de trabajo de la UMEG y de impacto de la PMEG.
- financieros: las alcaldías del proyecto cuentan con recursos escasos (a pesar del incremento reciente del FODES) para cumplir unas competencias muy variadas y numerosas. Ello, sumado a la convicción a veces deficiente y al hecho de que el trabajo con mujeres es una competencia compartida con otras entidades públicas (y no exclusivas de las alcaldías como otras), provoca que se dote a las UMEG's de muy poco recursos municipales para actuar. Su dependencia de contribuciones externas es por tanto muy elevada, lo cual merma no sólo su capacidad operativa sino la viabilidad de sus acciones en el mediano y largo plazo.

Estos dos componentes (los políticos y más aún los financieros) constituyen los **principales obstáculos a la consolidación continua de las UMEG**. Y nos llevan a afirmar que el **grado de consolidación de estas dependencias municipales es bajo**. Puntualizamos que los **puntos fuertes arriba señalados se deben en gran medida al trabajo realizado gracias al proyecto** (especial mas no solamente a su estrategia de formación). En cambio los **puntos débiles coinciden con los componentes de desarrollo sobre los que el proyecto podía tener menos influencia**.

El equipo evaluador ha realizado numerosas sugerencias en pro del fortalecimiento futuro de las UMEG's. Nos limitamos aquí a reproducir **algunas recomendaciones de tipo más estratégico y general** (quedando las más específicas a disposición del lector en el anexo 2 del presente documento, páginas 50 a 56):

- *Firmar un convenio de colaboración con cada una de las alcaldías, que incluya la totalidad de sus compromisos para con el proyecto: mantenimiento de personal de UMEG formado, asistencia obligatoria de electos y empleados a talleres y reuniones, establecimiento de partida presupuestaria específica para la UMEG que incluyan costes de operación (y no sólo de mantenimiento de la estructura).*
- *Incluir en la estrategia de formación del personal estos dos elementos: talleres incluidos en un programa de formación concertado y de obligado cumplimiento, y visitas periódicas a las alcaldías para asesoría personalizada.*
- *Orientar la formación y asesoría hacia un cumplimiento más amplio de las funciones de las UMEG's, evitando (como pasa en la actualidad) que se centren excesivamente en los dos programas apoyados por Euskal Fondoa (en detrimento de otras acciones).*
- *Realizar procesos de sistematización de los recursos formativos utilizado a lo largo del proyecto, con fines a la creación y divulgación de dos productos de gran utilidad para las UMEG's: una "caja de herramientas" (con formatos y procedimientos de uso interno) y un compendio de talleres "llave en mano" (que puedan impartir a grupos meta de su trabajo en el municipio). El primer producto debería servir también para aligerar la carga burocrática de las UMEG's (en especial de cara al proyecto).*
- *Promover medidas que descarguen a las UMEG's de labores que realizan y que pueden asumir por otras entidades, tanto a lo externo de la municipalidad (vía coordinaciones institucionales y voluntariado) como a lo interno (mediante una "transversalización de labores" hacia otras dependencias competentes).*

II.3. ACCIONES POSITIVAS / PROGRAMAS ESPECÍFICOS:

La **intervención en pro de derechos específicos de las mujeres ha evolucionado a lo largo de la vida del proyecto de manera muy positiva**. Esta mejora ha sido multidimensional.

Por una parte, se pasó de unas "acciones", con las limitantes de tiempo y alcance que ello supone, a unos "programas", con planteamientos más estructurados e integrales.

Por otra parte, **se evolucionó desde unas intervenciones muy dispares** según los municipios, **a otras de carácter similar**. La variedad inicial disminuía mucho la posibilidad de seguimiento y más aún de asesoría por parte del equipo del proyecto (que no podía ser especialista en tantos campos ni formarse en ellos en el marco del proyecto). En cambio, **la uniformización permite concentrar y por tanto mejorar el trabajo de asesoría, a la vez que favorece el intercambio y enriquecimiento mutuo entre las alcaldías**.

En especial, consideramos que la **decisión de Euskal Fondoa de no dar más apoyo a iniciativas económicas**, tomada en la Fase V (año 2010), **ha sido acertada**. Dichos apoyos no estaban dando los resultados esperados (e incluso en algunos casos afectaban negativamente las mismas condiciones de vida de las mujeres). Ninguno de los actores del proyecto (equipo técnico, alcaldía, Euskal Fondoa) contaba con los conocimientos técnicos suficientes para dar la asesoría o el seguimiento que estos proyectos requerían.

Cabe mencionar que, si bien el fondo de la decisión es correcto, **la forma no fue la ideal**. Su carácter unilateral, su tardanza y malentendidos surgidos durante este trámite ocasionaron discrepancias importantes con las contrapartes e incluso dificultades para la población a quien irían dirigidas estas acciones.

Referido expresamente a los dos programas definidos tras esta reorientación, el de una Vida libre de violencia y el de Salud Sexual y Reproductiva, el trabajo de evaluación arroja las siguientes conclusiones generales:

1. Ambos programas responden a intereses estratégicos de las mujeres y por tanto contribuyen directamente a la construcción de la equidad. Dichos programas además le permiten al proyecto y a las UMEG's movilizar, comprometer y responsabilizar a las y los diferentes actores municipales en función de esos intereses. Tienen así mismo un alcance geográfico y poblacional importante, contrariamente a las iniciativas económicas que concernían grupos muy reducidos.
2. La experiencia de ejecución hasta la fecha constituyó otra oportunidad para diagnosticar la situación de las mujeres, sensibilizar múltiples actoras/es claves e instituciones públicas frente a los dos problemas a los que responden y potenciar o crear en algunos de los municipios instancias de coordinación municipal para la prevención.
3. Si bien los dos programas descansan en estrategias educativas, las UMEG's han sido escasamente capacitadas en aspectos pedagógicos que garanticen la calidad de los procesos, ni en términos de contenido ni de metodologías que faciliten los aprendizajes. Descansan además en la mayoría de los casos en recursos externos a la estrategia, con lo cual se corre el riesgo de perder calidad en lo que al enfoque de género se refiere.

4. El programa de violencia por haber sido un eje desde el inicio del Proyecto y no sólo a partir de la definición de los programas, es el que más apropiación muestra en el personal administrativo y político de las municipalidades, las UMEG's y la población participante en el proyecto. Por otro lado, es el que se trabaja más consistentemente desde un enfoque de género. Sin embargo queda mucho por hacer en términos de la atención integral a las víctimas, el establecimiento de estructuras multisectoriales que den respuesta multidisciplinaria e integral a la violencia y en el cambio de actitudes y conciencias en sectores que tienen más arraigada la socialización patriarcal o que activamente defienden sus intereses de género.
5. El programa de salud sexual y reproductiva, que sin duda apunta a un interés estratégico, ha sido sin embargo abordado mayoritariamente respondiendo a una necesidad práctica: la atención de la salud reproductiva de las mujeres. En este sentido se destaca el impacto en la calidad de la atención, que es un derecho de las mujeres. Por otro lado ha colocado la salud sexual y reproductiva como tema de interés municipal en contextos conservadores y sensibilizado a adolescentes y jóvenes para el ejercicio responsable de la sexualidad frente a embarazos e ITS y VIH SIDA. Sin embargo ha prevalecido un enfoque de la sexualidad ligado a la reproducción y el abordaje del ejercicio de la sexualidad sigue estando en gran medida impregnado de una mirada conservadora (abstinencia y fidelidad como solución). Esto se debe fundamentalmente a que la capacitación del Programas ha estado en su mayoría en responsabilidad de personal de las Unidades de salud, quienes aunque han resultado ser un aliado disponible y responsable, no ha sido todavía capacitado para hacer un análisis de género a la salud y sexualidad.
6. El principal impacto de ambos programas a la fecha ha consistido en la visibilización de dos temas (la violencia intrafamiliar y la salud sexual y reproductiva) considerados tabúes por una amplia mayoría de la sociedad salvadoreña.
7. Otro impacto se produjo en términos de sensibilización sobre los derechos de las mujeres (a una vida sin violencia, a la salud sexual y reproductiva). El alcance de esta sensibilización no se pudo medir con exactitud, pero se considera que es inicial y puede ser ampliado tanto en lo cualitativo (más concientización de personas sensibles) como en lo cuantitativo (mayor cantidad de personas sensibilizadas).
8. Un tercer impacto se refiere al aumento de las posibilidades de prevención de los problemas. Ha sido obviamente el caso en el programa de salud gracias a las numerosas acciones de detección de enfermedades que se llevaron a cabo. Es menor pero también real en cuanto a violencia, pues los talleres orientaron a las asistentes para que identifiquen las distintas formas de violencia de las que ellas o sus pares puedan ser víctimas.
9. En cambio, el **impacto es prácticamente nulo en cuanto a atención a personas con problemas**. No están contempladas acciones de tratamiento o curación de enfermas, ni tampoco medidas de protección y apoyo a víctimas de violencia. Ésta es sin duda la mayor limitante de los programas específicos. Cabe mencionar que al momento de realizarse la evaluación (principios de 2011), existía la conciencia de esta limitante en la mayoría de las y los actores del proyecto.

En materia de recomendaciones, el equipo evaluador ha formulado propuestas enfocadas específicamente a la mejora de cada uno de los programas específicos

evaluados. Dichas propuestas pueden consultarse en el anexo 2 al presente documento (p.56 a 59). Nos limitamos aquí a reproducir **sugerencias generales y/o comunes a los dos programas.**

- *De cara a las estrategias formativas, sería muy útil sistematizar recursos educativos (contenidos, metodología y material didáctico) que garantice un abordaje de las temáticas a la vez acorde a los principios de la equidad de género y adaptado a la población meta. Este material debería ser entregado a todos las/os facilitadoras/es (municipales y de otras entidades) para su uso en las sesiones formativas dirigidas a la población.*
- *Es conveniente complementar las sesiones de formación presenciales con otros recursos informativos (afiches, folletos, anuncios radiales, etc.) que refuercen los mensajes de los planes de formación y favorezcan los cambios de mentalidad y de conducta.*
- *Debe profundizarse en la formación en el medio escolar. La juventud de las/os destinatarias/os de estas acciones y el hecho de que su cultura, identidad y personalidad estén en curso de formación (y no ya asentadas), los vuelve más abiertos a mensajes menos tradicionales.*
- *Conviene buscar y asociar a los programas aliados estratégicos en la sociedad que actúen como agentes multiplicadores de los mensajes. Éstos son obviamente los profesionales de la educación y de la salud, pero no solamente. Otros personeros municipales pueden ser portadores de esta información y sensibilización (en especial el personal de Promoción Social o Participación Ciudadana). En fin, miembros de la comunidad pueden llegar a cumplir este papel, especialmente dirigentes comunitarios (hombres y mujeres), servidores comunitarios (como las parteras) e incluso líderes religiosos más progresistas (los cuales tienen una gran influencia sobre la población que acude a sus servicios).*
- *En fin, es necesario establecer para las distintas estrategias de cada programa colaboraciones con instituciones competentes. Estas colaboraciones, que para su óptimo cumplimiento deberían plasmarse en convenios, responderían a tres finalidades: descargar a la UMEG de tareas que correspondan a las competencias de otras entidades y/o puedan ser asumidas con ellas; garantizar una mayor capacidad e integralidad de los programas (incluyendo los servicios de atención a las víctimas); y en fin garantizar la continuidad de las intervenciones en el tiempo (sostenibilidad).*

II.4. FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO:

Del análisis del trabajo de formación y sensibilización en materia de género realizado en el marco del proyecto, extraemos las conclusiones y recomendaciones indicadas a continuación.

Conclusiones:

1. La formación y sensibilización en derechos ha sido una actividad transversal en el proyecto que ha utilizado una metodología creativa con múltiples estrategias, esto explica que la sensibilización sea una de las áreas de mayor impacto del proyecto. Aunque los municipios con mayor presencia de organizaciones de mujeres: Cojutepeque, Suchitoto y San Rafael Cedros sean los que posiblemente mayor desarrollo en conocimiento de derechos presentan, hay municipios que el impacto en este sentido se le puede atribuir casi en su mayoría al Proyecto.
2. Los Cabildos abiertos para mujeres han sido un mecanismo de ejercicio y reconocimiento de la ciudadanía de las mujeres y una acción afirmativa para impulsar la participación de las mismas en sus gobiernos locales. Estos cabildos son necesarios como acción afirmativa hasta que se logre contar en todas las municipalidades con grupos conscientes y críticos de mujeres que participen en la cosa pública. Sin embargo, deberá tenerse cuidado en el contenido de los mismos, en tanto que podría segregarse la información y las decisiones de la municipalidad de forma sexista y utilizarse de manera partidista.
3. Una debilidad del proyecto es el sistema de planificación, monitoreo y evaluación, PME de los distintos componentes del mismo. Especialmente el área de formación en derechos y de transferencia de herramientas para la institucionalización de la equidad de género en los municipios necesita un sistema de PME acorde a su naturaleza educativa, que permita dirigir los procesos de enseñanza aprendizaje e ir monitoreando y responsabilizando a las municipalidades acerca de los avances u obstáculos que se presentan.
4. Los procesos de formación desarrollados por el propio proyecto, constituyen acciones puntuales y no continuas y no se conocieron planificaciones curriculares que orientaran los mismos. Sin embargo una de las áreas de formación más relevante desarrolladas fueron las dirigidas a las distintas unidades de la estructura municipal. Éstas constituyen la médula de la institucionalización de la equidad de género y son unas de las que junto a la sensibilización ha generado indicadores de cambio concretos en las municipalidades.
5. Dentro de las estrategias formativas dirigidas a las técnicas de la UMEG se valoran por su valor pedagógico: la estrategia de formación entre pares por medio del intercambio y reflexión sistemática sobre la praxis en las UMEG, el aprovechamiento del Diplomado Gestión Pública Municipal con Equidad de Género ofrecido por las Andrysas y especialmente las capacitaciones ofrecidas por el proyecto al personal técnico y político de las municipalidades, las que consistieron en prácticas de análisis de género a las unidades de la estructura municipal.
6. La sensibilización y formación al personal político y técnico de las municipalidades es uno de los aspectos de menor impacto del proyecto. A esto ha contribuido la recarga de trabajo de esta población, las resistencias al cambio y el desinterés de las autoridades municipales.

7. Se valoran como exitosas y valiosas, por lo diversas, creativas y focalizadas, las campañas de difusión impulsadas por el proyecto. Además, por las temáticas y los contextos cobran mayor significado e importancia.
8. Las estrategias de intercambios a nivel nacional y regional, permitieron además de enriquecer las prácticas políticas de las municipalidades, colocar el proyecto como experiencia exitosa y relevante a nivel regional. En este logro como en otros ha contribuido fundamentalmente la alianza del proyecto con la Colectiva Feminista para el Desarrollo local.
9. Las técnicas de las UMEG no cuentan con material didáctico adecuado para llevar a cabo sus procesos de formación. Las estrategias educativas dependen en su mayoría de presentaciones en PowerPoint, excesivamente cargadas de texto y por tanto para población alfabetizada.

Recomendaciones:

- *En una nueva fase del proyecto que incluya nuevas municipalidades, continuar ejecutando la formación y sensibilización en derechos como eje transversal del proyecto y bajo la diversidad de estrategias que han mostrado su capacidad de impacto.*
- *Promover la realización de Cabildos Abiertos de Mujeres, haciendo permanentemente análisis de género sobre los mismos, de tal manera que no reproduzcan patrones patriarcales o sexistas y sean realmente ejercicio pleno de ciudadanía de las mujeres, en temas estratégicos en el ámbito municipal y no sobre asuntos tradicionalmente considerados como "femeninos".*
- *Es necesario que una parte de las acciones formativas del proyecto, especialmente las dirigidas a: personal político y técnico de las municipalidades, a técnicas de las UMEG, a líderes mujeres y hombres de los municipios, sean planificadas curricularmente y de manera integral en su proceso educativo (que fije perfil de entrada, de salida, metodología, recursos didácticos, objetivos generales, específicos y estrategias de evaluación). Currículas adaptadas a las necesidades e intereses de las diferentes poblaciones meta, de manera que resulten relevantes y significativas para las mismas. Esto requiere que se contrate como personal del proyecto alguien especializado en teoría de género, educación y municipalismo.*
- *Aprovechar la experiencia ganada por el proyecto para desarrollar una currícula básica de formación para personal de las UMEG's, que pueda ser ofrecida a las municipalidades más allá del proyecto y que luego sea sostenida por una organización de mujeres. Esta, de acuerdo a la experiencia desarrollada por el proyecto deberá contener al menos 4 módulos: 1° Teoría Básica de Género; 2° Gestión municipal con equidad; 3° Análisis de género a las distintas unidades municipales; y 4° herramientas de trabajo (metodología participativa, educación y pedagogía de género, teoría básica de organización, estadística básica, elaboración de proyectos, entre otros.). Para desarrollar esta currícula es fundamental sistematizar particularmente la experiencia desarrollada en la formación técnica ofrecida al personal técnico y político durante las fases I a la IV.*
- *Capacitar a las técnicas de la UMEG en aspectos básicos fundamentales de pedagogía de género a fin de apoyarlas en una de las actividades que más ocupa su tiempo laboral.*

- *Condicionar la participación en el proyecto al compromiso de formación del personal técnico y político, monitoreando sistemáticamente este aspecto a fin de ir corrigiendo en el proceso el incumplimiento del mismo.*
- *Mantener las campañas de divulgación con las mismas características, particularmente se recomienda replicar la experiencia de los sellos por vivienda implementados en Suchitoto. Monitorear sin embargo los contenidos de las mismas a fin de no desperdiciar oportunidades de comunicación masiva con mensajes claros y significativos.*
- *Hacer un inventario de recursos de educación popular feminista disponibles en el país y otorgar a cada UMEG un juego de ellas que incluya videos, programas radiales, carteleros y otros adaptadas a poblaciones con bajos niveles de escolaridad.*
- *Desarrollar versiones populares y adaptadas a poblaciones de baja escolaridad de las Políticas Municipales de Género a fin de lograr la apropiación de las mismas por parte de la población y particularmente de los grupos organizados de mujeres en cada municipio. La difusión de las mismas deberá ser una prioridad en esta nueva fase.*
- *Ampliar la difusión de los mensajes hacia el público masculino. Las modalidades de difusión/comunicación (afiches, murales, camisetas) no son suficientes por sí solas, sino que complementan una labor propiamente formativa. Se constató la dificultad para lograr la participación de los hombres en talleres que versen sobre género. Como estrategias para lograrla, al menos en términos de sensibilización (que es lo que interesa en este caso), planteamos la inclusión de contenidos cortos sobre género en otros eventos formativos y/o actividades comunitarias (tipo "cápsulas"). Una medida más coercitiva y por tanto más difícil de aplicar es el condicionamiento del acceso a determinados servicios o proyectos por parte de las comunidades, a la asistencia previa a charlas sobre género.*

II.5. FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA:

El proyecto se desarrolla en un contexto en el que acaba de desaparecer la brecha de género relativa al nivel básico de participación ciudadana: la participación electoral. Desde 2006 las mujeres están empadronadas en proporciones ligeramente superiores a los hombres, y ese año votan más que los hombres. En este campo, la situación de Cuscatlán es similar al promedio nacional. En este contexto de "paridad", la **ausencia en el proyecto de acciones dedicadas a la promoción de la participación electoral de la mujer**, que a primera vista sorprendía, **se justifica**.

La **evolución de la ocupación de cargos públicos por mujeres** en los municipios del proyecto presenta **situaciones muy dispares**. En cuanto a empleos públicos, se observa un cambio relevante en cuanto a número de jefaturas de oficinas municipales ocupadas por mujeres. Pero ello no responde a una política de discriminación positiva. Cabe mencionar que en lo cuantitativo, no se produce ningún cambio a todo lo largo del proyecto: hay paridad en 5 de 7 municipios desde antes de su inicio¹, y la alta discriminación de las mujeres en los otros 2 se mantiene. Por consiguiente, **el proyecto ha tenido una influencia limitada o nula en este ámbito**. Lo demuestran dos hechos: que los dos municipios con una pequeña minoría de mujeres en su plantilla sea de las antiguas (Cojutepeque y San Rafael Cedros); y que la contraparte del proyecto (Suchitoto) no vea la proporción de mujeres en su personal disminuir (alejándose de la paridad preexistente).

En materia de **cargos electos**, observamos un **aumento de la presencia femenina, que va disminuyendo a medida que los puestos se vuelven más relevantes**. El aumento más significativo corresponde a los puestos de juntas directivas de ADESCO's, con establecimiento de la paridad en todos los municipios. En cambio, en la presidencia de dichas organizaciones, con excepción de Suchitoto la dominación masculina queda importante (aunque va disminuyendo). Y a **nivel de Concejo Municipal, los avances son mínimos** y concierne solamente 3 de los 8 municipios (los otros 5 presentan exactamente la misma situación que antes del proyecto).

El proyecto se ha limitado a promover la participación de mujeres en los cargos de elección de las ADESCO's. Todos los avances no pueden atribuirse ya que trabajó poco en este sentido y otros factores ayudaron. Probablemente **podría haberse hecho más**, pues el desempeño de cargos electos constituye una modalidad suprema del ejercicio de la ciudadanía. De ahora **en adelante, esta promoción se justifica aún más**. En efecto, **gracias al trabajo del proyecto hay más mujeres con conciencia de género**, que puedan desde estos cargos obrar por la equidad de género (mientras algunas de las mujeres electas en estos últimos años, carentes de dicha conciencia, no han trabajado en este sentido).

Con este componente, la **estrategia de promoción de la incidencia política** habría sido exhaustiva. Aún sin él, dicha estrategia **es muy completa. Trabaja las tres condiciones imprescindibles** para la incidencia: el "**saber**" (organización y formación), el "**poder**" (mecanismos de participación) y el "**querer**" (concientización). La concientización y la formación se trabajaron desde el área de formación en género (analizado en el capítulo IV). El apoyo a la organización y la promoción de mecanismos de participación conforman el área aquí analizado (propiamente de Participación Ciudadana).

¹ No conseguimos datos del octavo (San Bartolomé Perulapía).

En materia de apoyo a la organización, en el nivel municipal **el proyecto ha promovido y apoyado la creación de organizaciones de mujeres en 4 comunas**, entre las cuales 3 no contaban previamente con ningún colectivo femenino estructurado. En los 8 municipios, **ha aplicado una estrategia muy amplia de fortalecimiento de las asociaciones de mujeres**. Ésta estrategia combinaba **el acompañamiento, la asesoría, la formación y la asociación a la organización de eventos**.

Los **frutos de este trabajo son variables según el grado de consolidación previa** de las organizaciones en cuestión y la disponibilidad para ellas de otros apoyos. De esta cuenta, consideramos que **el impacto ha sido bajo en Suchitoto**, en dónde existía un movimiento de mujeres ya fuerte y que disponía del apoyo de otras entidades de cooperación. Y **ha sido mayor en los sitios donde no existía organización previa** como Oratorio de Concepción y Santa Cruz Michapa. En todo caso, **consideramos esta estrategia acertada**. Cabe señalar que su impacto en la equidad de género depende de la otra vertiente de esta línea de acción (y resultado): la relativa a los espacios de participación creados.

Adicionalmente, el proyecto ha logrado en el nivel supramunicipal la **creación de la primera organización femenina de segundo nivel** (coordinadora de asociaciones) de la historia de Cuscatlán: el Consejo Consultivo departamental por la Equidad de Género. El Consejo ha sido **funcional como espacio de formación, reflexión y encuentro de organizaciones locales**. Por ende, ha jugado satisfactoriamente el papel que se le atribuía explícitamente en la lógica de intervención: el fortalecimiento de las capacidades locales de incidencia.

En cambio, el **Consejo como tal no está consolidado: depende en gran medida de del proyecto** para su funcionamiento (convocatoria, organización de actividades, logística), por lo que debe plantearse en las fases futuras un proceso de fortalecimiento del mismo que permita su autonomía y continuidad. **Otra debilidad proviene de la existencia de otra entidad con características similares: la RAMUPEC** (apoyada por el MAM). La **superación de esta duplicidad** (idealmente mediante la integración de las dos redes en una sola) **es también necesaria de cara a la consolidación** de esta red de organizaciones de mujeres.

La realización de un trabajo de incidencia a un nivel supramunicipal (departamental) no aparece claramente en el proyecto, pero se vislumbra en varios puntos. El hecho de que no se realice dicha labor no es por tanto ningún incumplimiento del proyecto. Señalamos en el texto anterior varios obstáculos a superar y medidas a tomar si se quiere implementar este nivel departamental de incidencia política.

En definitiva, el **apoyo a las capacidades organizativas femeninas** dado por el proyecto ha dado frutos valiosos. Su **impacto es variable según los municipios, pero en todos los casos alcanza en gran medida lo esperado** (y también lo posible).

En cuanto a mecanismos de participación ciudadana, hemos señalado la existencia de cierta ambigüedad en la lógica de intervención: a nivel de resultado se da a entender (sin decirlo explícitamente) que se crearán instancias de participación, pero a nivel de actividades sólo se hace referencia a acciones y en menor medida a procesos.

Las **acciones y procesos llevados a cabo en el marco del proceso han favorecido de manera efectiva el ejercicio de la ciudadanía por las mujeres líderes**. Además, las **distintas modalidades han sido bastante complementarias entre sí**.

Los cabildos abiertos han servido sobre todo para aspectos de transparencia y en alguna medida de contraloría (por la rendición de cuentas realizada), los procesos para incidencia en las decisiones políticas y las reuniones entre organizaciones y alcaldías para seguimiento y participación en el cumplimiento de las acciones públicas. Los actos conmemorativos, sin ser en sentido estricto mecanismos participativos, aportaron en materia de movilización social y de presión hacia las autoridades locales. Además, fueron las únicas actividades participativas con participación amplia (mientras que las demás modalidades fueron protagonizadas principalmente por lideresas).

Todas estas actividades han tenido además para las mujeres que participaron en ello **un impacto positivo en cuanto a formación ciudadana** (por el principio de "aprender haciendo"), **a autoestima** (por constatar su valor y su capacidad) **y a motivación a seguir participando**.

A pesar de elementos que podrían haber influido negativamente en esta voluntad de participar (básicamente el incumplimiento deficiente de cosas acordadas en los procesos de participación, relacionados con las PMEG's y los programas específicos), esta motivación se mantiene a día de hoy. El trabajo de concientización, formación y apoyo a la organización realizado por el proyecto contribuye al mantenimiento de esta voluntad de participar.

En definitiva, **el proyecto ha permitido la adquisición por las mujeres organizadas** (y por las alcaldías) **de capacidades y experiencias en materia de participación ciudadana**. Sin embargo, **con excepción del cabildo abierto de mujeres** en tres municipios (que lo han realizado sistemáticamente en los últimos tres años), **no se puede dar por institucionalizado ningún mecanismo** de participación ciudadana

En definitiva, **valoramos muy positivamente los resultados del proyecto en materia de promoción de la participación ciudadana de las mujeres**. Al mismo tiempo, consideramos que **no se puede cerrar ninguna de las líneas de trabajo establecidas**.

El equipo evaluador ha realizado numerosas sugerencias en pro de la profundización de los procesos encaminados. Nos limitamos aquí a reproducir **algunas recomendaciones de tipo más estratégico y general** (quedando las más específicas a disposición del lector en el anexo 2 del presente documento, páginas 59 a 64):

Sugerencias:

- *Euskal Fondoa y el Equipo ejecutor podrían hacer incidencia en las alcaldías que no tiene paridad en su personal para que tiendan a ella mediante sus próximas contrataciones.*
- *Las alcaldías deberían tender a esta paridad para demostrar su compromiso con la equidad de género.*
- *De cara al proceso electoral de 2012, el proyecto podría incluir una estrategia de promoción e incidencia para la incorporación de más mujeres en las candidaturas a las elecciones municipales. Adicionalmente podría promover la inserción de candidaturas femeninas a las elecciones legislativas.*

- *En materia electoral, consideramos oportuno que se fomente el voto "consciente" (entendido como definido desde los intereses de género y con independencia de los hombres de la familia).*
- *Apoyar el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias de mujeres (secretarías de la mujer en Suchitoto, comités de mujeres en Tenancingo), con formación y convocatoria a eventos de participación. Asimismo, fomentar su aparición en los municipios que no las tienen.*
- *Insertar en el componente formativo mecanismos sistemáticos de seguimiento y de ayuda a la puesta en práctica de lo aprendido en los talleres*
- *Derivar el trabajo estrictamente de fortalecimiento organizativo (organización interna, redacción de actas...) a las Unidades municipales de Participación Ciudadana o Promoción Social. Así se transversaliza una acción y la UMEG puede dedicarse a lo específico de género. Y se evita la deriva de "ventanilla única" (consistente en que todo lo de mujer lo lleve la UMEG).*
- *Continuar con el trabajo de formación en equidad de género a nivel de lideresas y organizaciones femeninas. El Consejo Consultivo departamental nos parece el ámbito idóneo para ello.*
- *Propiciar la revitalización de las PMEG's, como referente de la acción pública local en beneficio de las mujeres. Esto se debe hacer mediante su apropiación por las organizaciones de mujeres. Ello implica un trabajo de difusión y popularización en donde está vigente, y de actualización participativa en los demás municipios.*
- *Apoyar la creación de instancias permanentes de participación ciudadana. Pueden ser Consejos Consultivos en donde hay más organización de las mujeres, y estructuras más pequeñas (comisión consultiva o sectorial) en los otros.*
- *Apoyar también la entrada de representantes de mujeres en órganos de participación ciudadana preexistentes de corte generalista o mixto. De esta manera las mujeres no se limitan a participar en lo que les afecta en exclusiva o en especial, sino que se garantiza la toma en cuenta de la visión femenina de problemas y situaciones globales.*
- *Finalmente, fomentar la institucionalización de todos los mecanismos de participación ciudadana de las mujeres experimentados o por implementar. La fórmula más segura para ello es su inclusión en un reglamento municipal aprobado por ordenanza y publicado en el diario oficial de El Salvador. Consideramos pertinente que el proyecto dedique recursos a la asesoría a las alcaldías en la formulación y/o actualización de dicha ordenanza.*

CONCLUSIONES GENERALES

Valoración global (por criterio general de evaluación):

FACTIBILIDAD / PERTINENCIA:

1. El **diseño del proyecto** se ha realizado año con año aún sabiendo de antemano que la intervención se iba a extender durante varios años. Esta modalidad (que hemos llamado "multianual") ha sido beneficiosa para el proyecto durante los primeros años dado el carácter experimental del mismo. Ha permitido realizar adecuaciones al de contexto y mejoras en el diseño. El producto de esta evolución es una **lógica de intervención** que goza de **alto nivel de coherencia interna e integralidad**.
2. A pesar de estas innegables mejoras progresivas, el diseño del proyecto presenta aún unas características susceptibles de ser mejorados. La formulación de los elementos de la lógica vertical (objetivos y resultados) y una mejor definición de indicadores serían las principales de estas mejoras. Ciertamente son elementos de forma más que de fondo, pero su mejor diseño favorece la labor tanto de los ejecutores del proyecto como de los responsables del seguimiento y de la evaluación del mismo.
3. Desde la Fase IV (formulada en 2008), el proyecto ha adquirido un nivel de madurez que quita justificación a su planificación año con año, como lo demuestran la alta similitud existente entre dicha fase y la siguiente. En la actualidad la planificación año con año presenta más desventajas que ventajas: aumento del trabajo de formulación en detrimento de la ejecución, concentración en lo inmediato/operativo y pérdida de perspectiva estratégica/a mediano plazo. Consideramos no sólo factible sino preferible que la próxima fase del proyecto se planifique para un período de dos o tres años.
4. En cuanto a la **pertinencia** propiamente dicho del proyecto (adecuación al medio), ésta **sólo era mediana en el momento de su arranque**. Respondía a una problemática social real y estaba entre las preocupaciones de los cargos políticos locales que lo iniciaron. Sin embargo, no coincidía con las prioridades de las autoridades nacionales y sólo respondía a las necesidades sentidas de una pequeña minoría de la población del área de intervención.
5. Esta minoría ha ido aumentando, en buena parte gracias al mismo trabajo del proyecto. Además, se han producido cambios legislativos favorables al proyecto, tanto en el Código Municipal (aparición de competencia en materia de género y de una oficina responsable del tema en cada alcaldía) como en leyes dirigidas específicamente al desarrollo de las mujeres. Por consiguiente, aún cuando el interés por el tema de algunas de las alcaldías partícipes haya disminuido (según nuestras observaciones), la **pertinencia del proyecto se ha incrementado y en la actualidad es alta**.

EFICACIA:

6. El equipo evaluador optó por no realizar un análisis detallado y aislado del grado de **eficacia del proyecto**, por dos motivos principales: la alta dificultad que conllevaba y su falta de centralidad en la misión encargada. El segundo elemento proviene de la naturaleza misma de la evaluación ("de impacto") y se

refleja en sus términos de referencia. La dificultad resulta fundamentalmente de tres elementos: la elaboración de lógicas de intervención anuales (mientras que la evaluación abarca 6 años y 5 fases), los cambios (algunos significativos) de dicha lógica de un año a otro; y la falta de concreción de muchos indicadores (hasta la Fase III) y la ausencia de referencia a los mismos en algunos informes. Una dificultad adicional en varias áreas del proyecto resulta de las diferencias de avances observables entre los 8 municipios partícipes del proyecto. Por estas razones, se insertaron elementos relativos a la eficacia en el análisis de impacto. Este trabajo nos permite sin embargo determinar, a falta de un cálculo preciso, una **estimación global del grado de consecución de los objetivos y resultados planteados.**

7. Los mayores avances se han registrado en tres componentes del trabajo: la creación y consolidación del componente técnico de la institucionalidad municipal en materia de género (las UMEG's), la implementación de programas de atención específica a las necesidades y aspiraciones de las mujeres; y la formación y sensibilización en género. Para esto tres componentes calificamos la **eficacia de entre mediana-alta y alta.**
8. La eficacia ha sido menor (mediana-baja) en cuanto la institucionalización de políticas públicas de género, con solamente 4 PMEG's de 8 actualizadas, y un nivel bajo de apropiación y por ende de ejecución por los actores de su implementación (institucionales y sociales). La consolidación de actores sociales con capacidad de incidencia para la equidad de género es también **mediana-baja** (aunque muy variable según los municipios). Lo mismo ocurre con materia de así como de democratización de la vida política local, especialmente en cuanto a una mayor participación de las mujeres. Cabe mencionar que este aspecto se empezó a trabajar en la Fase III (año 2007), y no desde el inicio del proyecto (en 2004).
9. Finalmente, la eficacia ha sido **baja** en términos de consolidación del componente político de la institucionalidad municipal en materia de género (Comisiones Municipales de Género y compromiso político de trabajar el tema).
10. Tomando en cuenta estos avances, que (insistimos) han sido variables según los municipios, estimamos que la **eficacia del proyecto ha sido mediana.**

EFICIENCIA

11. La **eficiencia** se deduce de la medición del grado de optimización de los recursos (financieros/materiales, humanos/institucionales y "recurso tiempo") destinados al proyecto. El único aspecto de la eficiencia presente en los Términos de Referencia de la evaluación se refiere a los actores (institucionales y humanos), y más precisamente a las relaciones que se establecieron entre ellos. Realizamos a continuación una breve estimación de los otros aspectos (que no hemos estudiado en profundidad). Más adelante retomamos lo relativo a los actores.
12. No hemos hecho un estudio específico del aspecto financiero. Además de no ser requerida explícitamente por el contratante, presentaba muchas dificultades por la gran diversidad de acciones realizadas y la ausencia de elementos de comparación (debido al carácter novedoso y experimental de muchas de éstas). Sin embargo, las informaciones consultadas nos llevan a pensar que la **eficiencia financiera ha sido entre mediana y alta.** El aprovechamiento de

recursos de todo tipo (humanos, institucionales, materiales) presentes en el área de intervención (o en el país), constatado repetidas veces, es el principal motivo que nos lleva a hacer esta afirmación. El uso de edificios públicos (especialmente municipales) sin costo para la celebración de reuniones y sesiones de formación, así como el aprovechamiento sin costes al proyecto de especialistas para dispensar algunos talleres, son las más reiteradas de estas medidas. También la realización de sesiones de formación comunes a distintos actores del proyecto (técnicos, políticos y comunitarios). Cabe señalar que los aportes "en especie" de la municipalidad contraparte (local para oficinas, vehículo y piloto para desplazamientos) han contribuido a la reducción de costes de funcionamiento del proyecto.

13. La eficiencia financiera más baja corresponde sin duda al apoyo a iniciativas productivas, pues solamente una de todas las apoyadas se mantiene a día de hoy, con beneficios reales pero limitados para sus protagonistas. El impacto de este particular tiene un impacto reducido sobre la media, pues el importe correspondiente era limitado.
14. En fin, aunque la tónica general parece haber sido el aprovechamiento óptimo de los fondos disponibles, hemos identificados dos gastos que podrían haberse reducido. Uno no es realmente relevante por su carácter único y su importe reducido: se trata de la edición "de lujo" de las 4 PMEG de los municipios de nivel "B". La intencionalidad de esta decisión es clara: volver el documento atractivo y (más aún) reflejar con la calidad del impreso la importancia que reviste la política municipal de género. Pero puede plantear un problema a la hora de actualizar las PMEG's, pues difícilmente las alcaldías podrán con recursos propios igualar la calidad material del documento precedente. El otro nos ha sido señalado por dos de los cuatro alcaldes entrevistados: consideran que en los programas específicos se va demasiado dinero en alimentación de las/os asistentes a talleres. En especial, no ven justificado que se dé refrigerio a las personas que reciben la formación en su comunidad de origen cuando ésta es de corta duración (dos a tres horas). Esta argumentación nos parece aceptable, por lo que pensamos que es un aspecto a estudiar al caso por caso, según las prácticas habituales y los recursos de cada municipio.
15. En cuanto a **eficiencia temporal**, ésta ha sido variable según las fases del proyecto. Su valoración exacta requeriría obviamente de un análisis de la eficacia año por año, labor que como ya dijimos no hemos realizado. Pero, basándonos en la comparación entre plazo de ejecución previsto y plazo real, podemos estimar esta eficiencia. El plazo de ejecución se cumplió a cabalidad en las Fases II y IV, y sufrió un retraso de dos meses en la Fase III. Dicho retraso puede justificarse por algunas modificaciones del proyecto (en especial, el cambio de número de nuevos municipios atendidos, que pasó de 2 a 4, para un total de 8, y el proceso de selección de dichos municipios).
16. La Fase I duró 18 meses en lugar de los 12 previstos. Influyeron en ello el hecho de que el proyecto arrancara, el carácter minimalista del equipo técnico a cargo del mismo (una coordinadora y una técnica) y la coincidencia con un año electoral. La Fase V (vigente en el momento de la misión de terreno de la evaluación) es sin duda la que más retraso conoció, pues se estiró sobre dos años en lugar de los 12 meses previstos. Las principales razones de este cambio han sido el debilitamiento del equipo técnico (ver más adelante) y el cambio de programas específicos de acción positiva decidido por Euskal

Fondoa. Contribuyó además a este atraso, en 3 de las 8 alcaldías del proyecto, el cambio de partido de gobierno.

17. En definitiva, la eficiencia temporal del proyecto puede considerarse **mediana** en sus inicios (fase I), **alta durante las fases II a IV** (marzo de 2006 a abril de 2008) y **baja a muy baja en su época más reciente** (fase V, mayo de 2009 a abril de 2011).
18. Estas estimaciones, junto con la relativa a los actores que profundizamos más adelante, nos lleva a valorar que la **eficiencia global del proyecto, ha sido entre mediana y alta según los momentos** del proyecto. Cabe destacar que conoce su nivel más bajo en la actualidad. "Digerido" el cambio de programas específicos municipales, el principal factor de esta eficiencia mediana (con tendencia a mediana-baja) es a nuestro criterio la debilidad actual del equipo de coordinación (incompleto y carente de una figura coordinadora). Otro radica en el menor convencimiento del tema de autoridades locales electas en 2009 que heredaron el proyecto de sus antecesores.

SOSTENIBILIDAD:

19. De los criterios generales de evaluación estudiados en el marco de esta evaluación, el que presenta la situación más deficitaria es la **sostenibilidad**. A principios de 2011, el **grado de consecución** de dicha sostenibilidad **era bajo**. En todos los tipos de factores analizados, existen algunos elementos favorables a la sostenibilidad, pero faltan otros muchos para que éste esté garantizada.
20. Esta falta de sostenibilidad actual no se puede de ninguna manera achacar a defectos del planteamiento del proyecto o de su ejecución. En cambio, ha influido parcialmente en ella el sistema de cooperación, que hasta la fecha no ha amarrado lo suficiente los compromisos de las alcaldías contrapartes.
21. Sobre todo, la falta de sostenibilidad se debe a lo delicado de la problemática que aborda el proyecto. Debe recordarse que éste ataca uno de los cimientos de la sociedad y la cultura salvadoreña. Los cambios de mentalidad son procesos progresivos y prolongados. Y se demoran aún más cuando en el seno de las instancias que los promueven (en este caso las alcaldías), no hay unanimidad en cuanto a esta apuesta (no todos los empleados y cargos electos le son favorables) y se padece de una importante debilidad institucional (que limita su capacidad de acción).
22. Confiamos en que esta sostenibilidad puede ser alcanzada a mediano plazo, si se cumplen dos condiciones: por una parte, una prolongación del proyecto (durante 3 años como mínimo, y preferiblemente 4); por otra parte, la inclusión en su lógica de intervención de acciones dirigidas expresamente a la consecución de esta sostenibilidad. En el anexo nº2 al presente documento aparecen varias sugerencias en este sentido del equipo evaluador.

IMPACTO:

23. Los TdR elaborados por el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y validados por Euskal Fondoa otorga un carácter central al criterio de evaluación de impacto. Por consiguiente, el dicho criterio ocupa un espacio mayoritario tanto en el cuerpo del presente informe como en sus conclusiones. Detallamos los

impactos organizándolos en base a los objetivos y temas de estudio marcados por los TdR de la misión que se nos encargó.

Políticas Municipales de Equidad de Género.

24. Mediante el proyecto se han introducido mejoras conceptuales en relación a políticas municipales de género o de la mujer elaboradas con anterioridad en el país. Se han introducido elementos que favorecen su implementación, tales como indicadores, responsables y un plan de acción inicial. Asimismo, se han introducido, a la par de las políticas específicas, otras de *mainstreaming* que dan pautas para la transversalización del género en el quehacer municipal. Estas novedades, aún siendo mejorables, otorgan a estas PMEG's una buena calidad. Y pueden inspirar futuras políticas municipales en otros municipios del país. Cabe señalar que la coincidencia de las áreas incluidas en las PMEG's con las competencias municipales es muy alta.
25. A pesar de esta calidad, observamos algunas lagunas y/o desbalances en las PMEG's elaboradas. Así, a la par de una labor educativo omnipresente, faltan en la mayoría de políticas (no en todas) líneas de acción que conduzcan a una mejora de las condiciones materiales de vida de las mujeres y a su acceso a servicios. Ambos elementos son necesarios para la adquisición de nuevos comportamientos y el ejercicio de derechos por parte de las mujeres.
26. Cabe señalar que solamente 4 de los 8 municipios del proyecto cuentan en la actualidad con PMEG's actualizadas y, de alguna manera, en curso ejecución. Tres alcaldías de las primeras del proyecto (Suchitoto, Tenancingo y San Rafael Cedros) tienen políticas muy antiguas que han dejado de ser referentes de su quehacer en materia de género, y una nueva (San Bartolomé Perulapía) no la utiliza (probablemente por haberla heredado de una administración municipal de su mayor contrincante político). Por consiguiente, en la mitad de los municipios no está vigente esta herramienta central del trabajo municipal en pro de la equidad de género. Ello no implica que no hagan nada al respecto, pues todas ejecutan acciones a favor de las mujeres.
27. El grado de ejecución de las PMEG's vigentes se sitúa entre mediano y bajo según los municipios. No se abordan todas las líneas de acción marcadas y la ejecución de las que sí se abordan surle ser inicial, parcial o esporádica.
28. Hemos identificado los siguientes factores que obstaculizan la implementación de las PMEG's y por tanto limitan su impacto: una convicción política insuficiente de las autoridades municipales; la debilidad de la entidad rectora de la PMEG (Comisión Municipal de Género); el incumplimiento de los mecanismos de monitoreo estipulados en ésta; la no apropiación de la PMEG por los actores locales (alcaldía, otras instituciones públicas y organizaciones de mujeres); la falta de apoyos externos suficientes y la escasez de recursos municipales.
29. El último elemento nos señala que si bien las PMEG's coinciden con las competencias legales de las alcaldías, no se corresponden con las capacidades locales de acción. No se puede por tanto considerar como un fracaso del proyecto este nivel insuficiente de cumplimiento de las políticas municipales. Y se debe apoyar a las alcaldías para que establezcan las sinergias y coordinaciones que les permitan aumentar el grado de cumplimiento de sus PMEG's.

30. Las acciones de *mainstreaming* o transversalización se encuentran en un nivel de ejecución especialmente bajo. A las razones ya señaladas de la baja ejecución se suman en este caso la resistencia al cambio de muchos agentes municipales (políticos y técnico-administrativos); el carácter secundario atribuido a estas medidas dentro de la misma PMEG por las autoridades municipales; y la ausencia de herramientas y procedimientos "llave en mano" que permitan su aplicación. Sin embargo, la implementación de estas acciones no es cara ya que se trata sobre todo de adoptar nuevas medidas y procedimientos a nivel interno de la institución municipal. Su cumplimiento sería absolutamente posible con el apoyo de asistencias técnicas externas que a nuestro entender debería incluir el proyecto en su nueva fase.

Unidades Municipales de Equidad de Género:

31. Gracias al apoyo del proyecto, las 8 alcaldías del proyecto cuentan con una dependencia municipal responsable específicamente del trabajo dirigido a las mujeres y a la equidad de género. En 7 municipios se creó esta oficina con el apoyo del proyecto y en la octava (Cojutepeque) se le estructuró y reforzó. Esta oficina se ha convertido en un referente del trabajo a favor de la población femenina para todo tipo de actores: el Concejo Municipal por supuesto, pero también la población y otras instituciones. Cuenta además desde la reforma del Código Municipal de 2008 con un respaldo legal que garantiza su permanencia en la estructura administrativa municipal.
32. La casi totalidad de estas oficinas cuenta con varios elementos que le dotan de un capacidad real (aunque aún limitada de acción): cuenta con personal con las convicciones y las habilidades necesarias a un cumplimiento bueno o aceptable de sus labores; goza de un amplio reconocimiento social por parte de las mujeres de sus municipios; y dispone de recursos técnicos básicos para ello (equipo de oficina, fondo documental, formato de herramientas de trabajo). Cabe señalar que al momento de realizarse la visita de campo la UMEG de Cojutepeque no presentaba los dos primeros elementos, lo cual paralizaba en gran medida la oficina.
33. A la par de estas fortalezas, existen debilidades que afectan (en mayor o menor medida según los casos) a la gran mayoría de las UMEG's. El compromiso político de las autoridades locales suele ser insuficiente como para dotarlas tanto de los recursos necesarios a la realización de un buen volumen de trabajo, como de la importancia que les corresponde. De esta cuenta su nivel de remuneración suele ser bajo y su inserción en la estructura municipal es deficitaria. Este segundo punto constituye un fuerte obstáculo a la transversalización del género en el quehacer municipal. Su dotación de recursos, ya limitada por una priorización sólo relativa de este campo de acción, se ve reducida aún por la escasez de fondos de la que padecen las alcaldías salvadoreñas en general (y cuscatlecas en particular).
34. De las fortalezas mencionadas en el numeral 30, la que más refuerzo necesita es sin duda la parte técnica, y en especial la parte de formación. Pues debido a cambios de personal en las UMEG's, la mayoría de sus responsables sólo ha tenido acceso a una minoría de las oportunidades de formación ofertadas por el proyecto. Entre los temas de capacitación prioritarios figuran los relativos al ciclo del proyecto: el incremento de su capacidad de formulación y de gestión les facilitará la consecución de apoyos internos (otras dependencias

municipales) y más aún externos (otras instituciones), indispensables al aumento paulatino del volumen de trabajo abatido por las UMEG's.

35. Las fortalezas arriba señaladas se deben en gran medida al trabajo realizado en el marco del proyecto, mientras que las debilidades corresponden a factores sobre los cuales los principales responsables del proyecto (el equipo técnico, la asesora y EF) tienen menos influencia.

Acciones positivas / programas específicos:

36. La intervención directa del proyecto en pro de la atención de necesidades y aspiraciones propias de las mujeres ha evolucionado muy positivamente a lo largo del proyecto, pasando de unas acciones aisladas y dispares a unos programas más estructurados y comunes a todos los municipios (lo que incrementa las posibilidades de enriquecimiento mutuo). Esta evolución ha sido paulatina, definiéndose las actuales líneas de trabajo en fechas recientes (fase I), tras varios años de experimentación (ensayo y error). De esta cuenta el impacto de dichos programas es aún reducido.
37. Entre las líneas experimentadas y abandonadas figuraba el apoyo a iniciativas productivas: A excepción de una de éstas, no tuvieron un impacto positivo en la vida de sus destinatarias por la alta dificultad de este campo de trabajo y la ausencia de peritaje en la materia de los actores implicados en el proyecto, por lo que se considera acertada el abandono de esta línea de trabajo en el marco del proyecto. En cambio, dado que responden a necesidades reales y sentidas, es oportuno que las alcaldías puedan colaborar de manera puntual a procesos productivos apoyados por instituciones especializadas.
38. Los dos programas apoyados en la actualidad por el proyecto, de una Vida libre de violencia y de Salud Sexual y Reproductiva, responden a intereses estratégicos de las mujeres y por tanto contribuyen directamente a la construcción de la equidad. A la fecha sus impactos han sido los siguientes: la visibilización de dos temas considerados tabúes por una amplia mayoría de la sociedad salvadoreña; un inicio de sensibilización de parte de la población sobre unos derechos esenciales de las mujeres (a una vida sin violencia, a la salud sexual y reproductiva) ; en fin un aumento de la labor de prevención de estos problemas sociales. En el caso de la lucha contra la violencia, el programa ha permitido además en algunos municipios la aparición de espacios de coordinación inter-institucional.
39. Si en materia de prevención el proyecto ha tenido un impacto real (aunque aún limitado), el impacto es prácticamente nulo en cuanto a atención a personas con problemas. No están contempladas acciones de tratamiento o curación de enfermas, ni tampoco medidas de protección y apoyo a víctimas de violencia. Ésta es sin duda la mayor limitante de los programas específicos. Su resolución, que figura entre las preocupaciones del equipo técnico del proyecto, pasa por la coordinación inter-institucional (entre alcaldías y/o con otras entidades especializadas en cada área de acción).

Formación y sensibilización en género:

40. El impacto de la formación y sensibilización en género ha sido variable según los municipios, siendo bajo en los municipios con mayor presencia de organizaciones de mujeres (Cojutepeque, Suchitoto y San Rafael Cedros), y

alto en localidades que no contaba con esta base. En dichos municipios, los cambios de mentalidades y actitudes pueden atribuirse en su mayoría al proyecto. sean los que posiblemente mayor desarrollo en conocimiento de derechos presentan, hay municipios que el impacto en este sentido se le puede atribuir casi en su mayoría al Proyecto.

41. La mayor fortaleza de este trabajo ha sido su gran variedad interna, tanto en cuanto a modalidades de formación (talleres, afiches, actos públicos, campañas, intercambios) como a sus destinatarias/os (UMEG's, otros/as empleadas municipales, mujeres en general).
42. Una debilidad radica en la no inserción de las sesiones formativas (talleres) en procesos planificados que incluyan una propuesta curricular estructurada y un sistema de monitoreo y evaluación de lo aprendido y de su puesta en marcha. Este seguimiento, que sí se dio en buena medida a las UMEG's, revestía una importancia especial en relación a la formación de las distintas unidades de la estructura municipal. Éstas constituyen la médula de la institucionalización de la equidad de género. Hasta la fecha se ha quedado en la sensibilización, y para tener un impacto real en las prácticas debe haber un trabajo de seguimiento y asesoría (que permitan materializar la transversalización del enfoque de género en el quehacer municipal).
43. A nivel institucional, el impacto se ve mermado también por el elevado ausentismo del personal municipal (exceptuando las UMEG's) en las sesiones formativas. A nivel social, la poca asistencia de hombres a las charlas y los actos minimiza también su sensibilización en el tema. Y otro obstáculo radica en los mensajes contrarios transmitidos a la población por « creadores de opinión » más potentes que la alcaldía, tales como los medios de comunicación, los líderes religiosos y algunos docentes. Llegar a una mayor cantidad de población (especialmente hombres) y buscar asociar al trabajo a los líderes de opinión es necesario para aumentar el impacto de la labor formativa.
44. A pesar de estas limitaciones, el cambio de mentalidades ha aumentado o empezado (según los casos) en una proporción de mujeres (y en mucho menor medida de hombres) que, aunque sigue siendo minoritaria, va en aumento en gran medida gracias al trabajo del proyecto.

Participación ciudadana:

45. El proyecto ha tenido un impacto importante en términos de aparición y fortalecimiento de expresiones organizativas de las mujeres. Ha sido artífice de la creación de organizaciones de mujeres en 4 municipios de los 8 que abarca, siendo en 3 de ellos la primera organización femenina del lugar. Asimismo, ha conformado la primera organización de mujeres de nivel departamental de la historia de Cuscatlán, abriendo así las puertas a un trabajo mancomunado y un protagonismo público de las mujeres sin precedentes.
46. El nivel de fortalecimiento interna y de incidencia política de dichas organizaciones es variable según los lugares y sus antecedentes en términos de movilización femenina, yendo desde muy alto en Suchitoto hasta muy débil aún en El Rosario y Oratorio de Concepción. En el nivel departamental, el Consejo Consultivo no funciona aún como ente de incidencia a nivel de todo Cuscatlán. Esta meta (deseable a futuro) depende de la superación de los

siguientes obstáculos: la falta de recursos de la mayoría de organizaciones miembros; el carácter incipiente de una "identidad femenina departamental"; la ausencia de interlocutores claros en el nivel departamental; en fin la existencia de otra entidad similar (que lleva a una división de las fuerzas y duplicación de los esfuerzos). El funcionamiento actual del Consejo, centrado en la formación, la reflexión conjunta y el intercambio, contribuye a la superación de estas barreras.

47. El proyecto ha facilitado la organización en cada municipio de varios actos y procesos participativos. Estas acciones han tenido un doble efecto: han introducido modalidades de democracia participativa en la gestión pública local, contribuyendo así a su democratización; y han permitido la participación ciudadana directa de algunas mujeres y por ende su adquisición de una mayor conciencia y capacidad cívico-política. Todos estos logros son iniciales y deben ser profundizados.
48. Con excepción de los Cabildos Abiertos de Mujeres en la mitad de los municipios, no se ha logrado la institucionalización de ningún mecanismo de participación ciudadana, ni la constitución de ninguna instancia permanente para su ejercicio. Esta última modalidad estaba cerca de ser conformada al momento de la visita de campo en Suchitoto y Cojutepeque, y es conveniente que se siga apoyando desde el proyecto (que empezó a trabajar en este sentido tardíamente).
49. También es útil que el proyecto fomente formas individuales de participación, en especial la presencia de mujeres en cargos de elección popular (políticos y comunitarios). Manteniendo sus anteriores líneas de trabajo (formación, organización, apoyo a procesos participativos) y desarrollando estas dos nuevas (creación de instancias permanentes y fomento de la participación individual), la estrategia del proyecto en materia de fomento de la participación ciudadana, de por sí amplia y completa, se volvería exhaustiva.

Otros impactos:

50. Por bajo que sea el nivel de implementación de las PMEG's, un impacto del proyecto es haber insertado el trabajo específico con mujeres en el quehacer municipal. Esta inserción (o el aumento del espacio en los pocos sitios donde previamente la alcaldía ya hacía algo) se produce en todos los niveles: del lado de la administración, algunos agentes (todavía minoritarios) han asumido y/o consideran normal que las alcaldías dediquen parte de su inversión a las necesidades y demandas específicas de este sector de la población. Y esta población está incrementando su conciencia de derecho y su convicción de que las alcaldías son una de las entidades estatales a las que pueden exigir dichos derechos. Este impacto no se limita al área de intervención del proyecto: aún no siendo las primeras del país en haber iniciado este camino, las alcaldías de Cuscatlán partícipes del proyecto se han vuelto referente y fuente de inspiración (más simbólica que práctica) para otras del país en materia de acción pública local a favor de las mujeres.
51. La formulación de políticas municipales, y posteriormente de programas específicos de acción, contribuyen a que las alcaldías implicadas evolucionen en su forma de trabajar hacia modalidades más eficaces y sostenibles. Han empezado a superar la visión cortoplacista vinculada a la gestión por acción y por proyecto, hacia otra más estratégica, que implique la planificación de la

intervención pública y la idea de "servicio" público. Aunque no han hecho más que empezar a transitar este camino, y a pesar de los obstáculos que encuentran (escasez de recursos, funcionamiento del Estado basado en lo inmediato y la improvisación), esta evolución de las mentalidades es favorable al fortalecimiento de las capacidades institucionales de las alcaldías (que ha sido el primer objetivo específico del proyecto y se mantiene entre sus objetivos actuales).

52. El proyecto ha sido promotor y marco de relaciones más o menos estrechas entre actores sociales y políticos de tendencias ideológicas distintas e incluso opuestas. Esta situación se ha dado en el plano social, mediante la integración en el Consejo Consultivo departamental de organizaciones de mujeres afines a distintos partidos políticos y de otras son color político definido. Más aún, en el nivel institucional se han dado coordinaciones entre alcaldías gobernadas por partidos distintos. Aunque en ocasiones se produjeron tensiones, todas se han superado y ninguna ha puesto en peligro la continuidad del proyecto. Estas relaciones son novedosas en un país como El Salvador, con identidades políticas encontradas muy fuertes (especialmente entre las dos principales formaciones del país: ARENA y el FMLN). Un impacto (no previsto pero sí tangible) del proyecto es por tanto este acercamiento y esta coordinación entre contrincantes políticos históricos.
53. Con excepción del problema de empobrecimiento producido por el fracaso de un proyecto productivo, No hemos detectado ningún impacto negativo. No limitamos a apuntar dos riesgos sobre el cual hay que ser vigilante: el primero es encasillamiento de las mujeres a la implicación ciudadana únicamente en los asuntos públicos que les afectan directamente. Debe fomentarse su implicación en todos los asuntos, lo cual les volverá ciudadanas "universales" y no únicamente miembros activos de un colectivo social.
54. El segundo riesgo se refiere a la posible deriva de las intervenciones municipales hacia intervenciones paternalistas y asistencialistas que no hagan más que reforzar los patrones culturales tradicionales de la sociedad patriarcal. Tras oír los discursos de varios cargos electos pero también de algunas lideresas, consideramos este riesgo como real. Para evitarlo, debe profundizarse en la formación y sensibilización en género y establecer indicadores y/o mecanismos que permitan verificar la contribución efectiva de las acciones públicas emprendidas al ejercicio de sus derechos por las mujeres y por ende a la equidad de género.

Valoración del sistema de cooperación:

55. El sistema de cooperación que sustenta el proyecto ha sido objeto de un diseño cuidadoso que dio un lugar a una estructura compleja pero completa. La complejidad era prácticamente inevitable dada la cantidad y la variedad de entidades implicadas en el ciclo del proyecto. El carácter completo se deduce de la toma en cuenta de todos los actores y de un reparto lógico de las labores.
56. Este sistema incluye espacios de cooperación intermunicipal en los niveles técnicos (reuniones quincenales), políticos (Enlace departamental) y mixto (técnico-político, Comisión para la conducción estratégica). En el nivel técnico la cooperación ha sido bastante funcional, mientras que en el político ha sido regular, padeciendo la escasa implicación de algunos cargos electos (debida

más a falta de convicción que a no disponibilidad de tiempo). Aún así, estos dos espacios han cumplido su cometido de una manera lo suficientemente correcta como para permitir el desarrollo del proyecto.

57. Por contra, la Comisión para la conducción estratégica no ha cumplido su cometido. No funcionó como entidad intermunicipal al participar en sus reuniones únicamente el alcalde-coordinador general del proyecto. Varios factores se han conjugado para conducir a esta situación: la implicación insuficiente de los alcaldes, una definición insuficiente de sus funciones y la aparente duplicidad de algunas de éstas con las del Enlace departamental. Este "no funcionamiento" no ha desembocado en una parálisis del proyecto, pues los actores claves del proyecto sí participaban de sus reuniones y tomaban las decisiones necesarias. Pero debe llevar a que se reflexione sobre esta entidad, para definir si conviene mantenerla o no y con qué reformas.
58. Las principales responsabilidades relativas al proyecto en terreno descansaban sobre tres actores centrales: el equipo técnico o "de coordinación", primer responsable de la ejecución; la Colectiva Feminista (y en especial su fundadora Morena Herrera); a cargo de la formulación y de tareas de asesoría a la ejecución; y el coordinador general del proyecto (el alcalde de Suchitoto Javier Martínez), que participaba de ambas tareas (formulación y ejecución) además de actuar como intermediario entre la entidad cooperante vasca (Euskal Fundoa) y las alcaldías partícipes del proyecto. Este "triumvirato" presenta una buena complementariedad entre sí y ha funcionado por lo general de una manera aceptable.
59. El **equipo técnico** posee un innegable compromiso ético para con la equidad de género. Sin embargo, se ha debilitado tras la salida de quien fuera su coordinadora durante 3 años, la eliminación del cargo de coordinadora y los cambios frecuentes de personal en los últimos dos años del proyecto. En consecuencia, el equipo actual no cuenta con la capacidad necesaria al cumplimiento íntegro de su cometido, ni con la confianza de sus contrapartes (especialmente los políticos) de la que gozó en el pasado.
60. La **Colectiva Feminista** ha realizado aportes primordiales y determinantes al proyecto, en términos de diseño y, en menor medida, de ejecución del mismo. Pero la ausencia de una relación formal con el proyecto, con obligaciones y derechos plasmados en un documento aprobado por las partes del proyecto, limita la posibilidad de contribución de la Colectiva al proyecto.
61. La **alcaldía de Suchitoto** ha asumido sus responsabilidades en materia de gestión y ejecución del proyecto de una manera mejorable, pero aceptable. Sin embargo, en la actualidad el alcalde Javier Martínez concibe más este papel como una obligación, una "carga necesaria", que como una promoción o una oportunidad (le implica más inconvenientes que ventajas). Y ha manifestado su voluntad de que se le descargue de parte de las responsabilidades que implican asumir la coordinación general del proyecto.
62. En los últimos tiempos, ha surgido un cierto distanciamiento entre el alcalde de Suchitoto y asesora externa, producto de inconformidades para con las actuaciones del otro. Esta situación ha sido sin duda favorecida por la antes mencionada ausencia de formalización del papel desempeñado por la Colectiva en el proyecto.

63. Un análisis amplio del funcionamiento del proyecto nos lleva a pensar que la asunción de la coordinación general del proyecto por una alcaldía, si bien tiene claras ventajas operativas para Euskal Fondoa, conlleva a día de hoy más desventajas que ventajas de cara a la buena marcha del proyecto. Entre los problemas que plantea se encuentran la sobrecarga de trabajo para la alcaldía de Suchitoto, el fomento de la desresponsabilización de las demás, la alta burocratización de la gestión financiera y la falta de autonomía del equipo de coordinación respecto de la alcaldía de Suchitoto (esto limita sobremanera sus posibilidades de negociación del cumplimiento de compromisos con quien, al fin y a cabo, es su superior y su patrón). Por estos motivos consideramos conveniente que se reflexione sobre un cambio de cabeza de consorcio que permita eliminar estos inconvenientes de la estructura actual. Hace varias propuestas en este sentido en el cuerpo del informe (Parte IV).
64. **Euskal Fondoa** ha demostrado un alto compromiso con el proyecto, implicándose en él mucho más allá del papel de entidad gestora. Esta implicación se ha hecho generalmente desde el respeto, la confianza y el diálogo con las principales contrapartes del proyecto en terreno. Ha habido dos excepciones a esta dinámica, con las que EF ha tomado decisiones unilaterales que generaron tensiones con algunas alcaldías partícipes del proyecto. Si bien de cara a la calidad del proyecto, ambas fueron acertadas en el fondo, presentaron evidentes vicios de forma que le dieron un carácter impositivo. A pesar de estos incidentes, el balance del papel de Euskal Fondoa en el ciclo del proyecto evaluado es netamente positivo.
65. La implicación de servicios municipales vascos de igualdad en el seguimiento y apoyo al proyecto constituyó un plus relevante en cuanto a aportes de las entidades cooperantes del norte al proyecto, que permite una verdadera cooperación técnica sectorial. Finalizó por la conjugación de una falta de institucionalización de sus modalidades y de una pérdida de importancia de dicho apoyo a criterio de Euskal Fondoa. Sin embargo, a nuestro criterio hubiera podido dar más de sí, en especial (mas no únicamente) en materia de diseño de los programas específicos desarrollados en los municipios del proyecto.

RECOMENDACIONES FINALES

A lo largo del informe figuran un buen número de recomendaciones más o menos específicas. Éstas se refieren a componentes del proyecto y/o temas de la evaluación concretos, y pretenden contribuir a la mejora de las intervenciones a futuro.

En el presente apartado, no retomamos dichas recomendaciones (muy numerosas y generalmente demasiado específicas). Nos limitamos a señalar recomendaciones de corte general y estratégico que afectan al proyecto en su globalidad (no así a tal o cual de sus componentes o línea de acción).

- 1. Recomendamos a Euskal Fondoa que mantenga su apoyo al proyecto evaluado durante un mínimo de tres años más, y preferiblemente cuatro (a contar de la finalización de la Fase V). Esta recomendación se basa en dos elementos centrales: por un lado, la gran mayoría de logros aún no pueden considerarse consolidados y sostenibles; por otro lado, el contexto ha sufrido cambios favorables a la profundización y afianzamiento de los procesos emprendidos.*
- 2. Sugerimos que la lógica de intervención que se elabore a futuro sea plurianual. Sabemos que la fase VI ya está formulada y aprobada, por lo que esta modalidad debería aplicarse a la fase VII (que debería durar entre dos y tres años). El proyecto ha adquirido la madurez y claridad suficiente para ello, y de esta manera se ahorraría tiempo de trabajo de gabinete (formulación) y se haría un esfuerzo de proyección a mediano plazo. La Fase VI (mediados 2011 – mediados 2012 aprox.) serviría para cerrar un ciclo con las actuales administraciones municipales. La Fase VII plantearía el trabajo a realizar con los gobiernos municipales que tomen posesión en mayo de 2012, e idealmente debería abarcar la totalidad de su mandato (tres años).*
- 3. En la formulación de la futura lógica de intervención, sugerimos que se realice un esfuerzo para que respete en mayor medida las normas habituales de formulación. En especial, consideramos útil acortar los enunciados de objetivos y resultados, eliminar la presencia en su seno de medios y de fines (debiendo ser los medios los elementos del eslabón inferior en la lógica horizontal), y cuidar que los indicadores asignados a cada elemento sean concretos y verificables. Adicionalmente, consideramos absolutamente factible incluir toda la lógica de intervención en torno a un solo objetivo específico. Por tanto, vemos oportuno respetar la norma del objetivo específico único (aunque no lo consideramos absolutamente indispensable²).*
- 4. No consideramos pertinente que se realice en la Fase VI, tal y como está previsto, la ampliación del área de intervención del proyecto a la totalidad de los municipios del departamento. Ello implicaría duplicar el número de municipios partícipes del proyecto. Nuestra valoración se basa en dos elementos principales. El primero es la ya mencionada falta de consolidación de la mayoría de procesos iniciados en los municipios actualmente en el proyecto. Por consiguiente, consideramos prioritario afianzar lo iniciado, antes que abrir nuevos frentes. El segundo elemento es la debilidad actual del equipo*

² No somos defensores aférrimos de esta norma y en general de la defensa de los formatos preestablecidos. Reconocemos que en ocasiones, su rigidez dificulta el trabajo de planificación en vez de facilitararlo

técnico del proyecto, consecutiva a la inestabilidad del personal en los últimos dos años y a la ausencia en su seno de una persona con alto nivel académico y político. Este equipo ha tenido dificultades para llevar a cabo las labores que le incumbían en 8 municipios, por lo que descartamos que lo pueda hacer en 16.

5. *El fortalecimiento de equipo técnico del proyecto es una necesidad imperante para el futuro del proyecto, incluso si el área de intervención no se amplía. Incluye como mínimo la restauración del puesto de coordinador/a (eliminada tras la salida de la coordinadora en las fases II a IV) y su atribución a una persona con perfil político y académico alto.*
6. *Incluso habiéndose fortalecido el equipo técnico, dudamos de que la inclusión en el proyecto de todas alcaldías del país sea pertinente. El componente central de este proyecto es el fortalecimiento institucional municipal. Cada alcaldía es el principal promotor y ejecutor del proyecto en su circunscripción, y por ende el primer interlocutor de los responsables del proyecto (equipo técnico / asesora / Euskal Fonda). A nuestro criterio, el hecho de que existan normativas legales que atribuyan competencias en materia de género a las alcaldías no es suficiente para establecer una colaboración (pues la lista de las competencias incumplidas de las entidades públicas salvadoreña es larga). Debe existir además una convicción política o como mínimo una apertura sincera al tema por parte de las autoridades locales, que se materialice en compromisos concretos. En ausencia de dicho compromiso político, existe un riesgo elevado de que en estos municipios se desarrolle por parte del proyecto una inversión importante sin apenas resultados.*
7. *Un argumento menor en contra de la ampliación a todo el departamento es que Euskal Fonda probablemente no disponga de los fondos necesarios para atribuir al proyecto recursos que le permitan realizar un trabajo de impacto en todo el departamento. Esto podría solucionarse con la consecución de recursos provenientes de otras entidades cooperantes. Sin embargo, el problema de trabajar con contrapartes no interesadas (y por tanto no lo suficientemente proactivas) se mantendría.*
8. *Consideramos que pueden funcionar en el nivel departamental, sin incidir en una recarga de trabajo e inversión inasumible dos elementos del proyecto. El primero es el fortalecimiento del Consejo Consultivo Departamental por la Equidad de Género. El segundo se compone de las actividades de formación dirigidas a representantes municipales institucionales (técnicos y políticos) y sociales (dirigentes de organizaciones de mujeres). Por lo contrario, consideramos inviable realizar en todos los municipios las labores que implican trabajo de campo: formulación y ejecución de políticas municipales y de programas específicos, formación en el nivel comunitario o municipal, acompañamiento y asesoría personalizada a actores locales (UMEG's, Comisiones de Género, asociaciones).*
9. *Tanto para comprobar la voluntad política de las alcaldías como para incrementar su grado de responsabilidad, consideramos conveniente que se firme un convenio de colaboración con cada una de las que participen en el proyecto. Este convenio debería incluir de una manera detallada y completa los compromisos de la alcaldía en relación a cada uno de los componentes del*

proyectos³. Esta responsabilización está actualmente difuminada por el hecho de que una alcaldía (Suchitoto) firme en nombre de todas las demás.

10. Consideramos oportuno proceder a una reingeniería de la estructura institucional del proyecto. En efecto, valoramos que a día de hoy, la asunción de la coordinación general del proyecto por una de las alcaldías implicadas en el proyecto, en representación de las demás (como "cabeza de consorcio"), presenta más inconvenientes que ventajas en cuanto a gestión del proyecto. Planteamos en el informe varias alternativas a la estructura actual, para su valoración por los actores interesados. Un elemento a incluir en la nueva estructura (sea cual sea), para su mayor funcionalidad, es la formalización del papel de la Colectiva Feminista para el Desarrollo Local (hasta ahora no estipulado con claridad, lo cual genera incertidumbre tanto en dicha contraparte esencial del proyecto como en sus interlocutores).
11. Sería útil reactivar la implicación en el seguimiento y la asesoría al proyecto de los servicios de igualdad de algunos ayuntamientos vascos. Para que dicha implicación sea efectiva deben cumplirse tres requisitos: el compromiso formal de los ayuntamientos de prestar este apoyo, el acotamiento del mismo a áreas o componentes concretos del proyecto (no así a su globalidad) y la definición precisa y la periodización de las modalidades de esta implicación. Por otra parte, dada la experiencia acumulada por el proyecto, es factible y deseable que estas relaciones evolucionen hacia el intercambio (comunicación de dos vías) y no se limiten a una mera asesoría al sur por parte del norte
12. Con el fin de garantizar la continuidad de los programas específicos en curso de ejecución, así como de favorecer la implementación de otros, como línea de fortalecimiento institucional vemos necesaria una que mejore las capacidades de gestión y de coordinación inter-institucional de las alcaldías. Estas capacidades favorecen que se establezcan las colaboraciones con entidades salvadoreñas competentes en las áreas de trabajo de los programas específicos iniciados (concretamente en los campos de la salud y de la violencia de género). Estas coordinaciones son indispensables para dotar los programas específicos arrancados de la continuidad y la integralidad necesarias a su éxito. Otras coordinaciones podrían permitir la implementación de programas incluidos en las PMEG's pero no abordados hasta la fecha.
13. Finalmente, consideramos que al menos en uno de sus componentes (la formación de UMEG's), el trabajo acumulado del proyecto amerita ser capitalizado. Sugerimos por tanto que se contemple la realización de un trabajo de sistematización de la experiencia del proyecto en esta materia. Nuestra impresión es que se ha generado material suficiente en la materia como para elaborar un trabajo de recopilación, selección y mejora de los recursos formativos elaborados y/o utilizados en el marco del proyecto. Esta labor daría lugar a un "paquete" de recursos formativos que pueda ser útil no sólo a las alcaldías del proyecto, sino a otras que quieran seguir sus pasos en materia de acción pública local de género. La estrategia ideal, de cara a generar un producto de la mayor calidad e integralidad posible, sería sin duda una puesta en común de los recursos del proyecto con los de otras instituciones que hayan formado oficinas municipales de género o de la mujer.

³ A lo largo del informe aparece un importante número de compromisos municipales que consideramos necesarios para la ejecución y sostenibilidad del proyecto.

Anexo 1: Recomendaciones técnicas de tipo específico realizadas por el equipo evaluador en su informe global.

Estas sugerencias son relativas a acciones o líneas de acción concretas del proyecto.

Las sugerencias aparecen en el texto siguiente *redactadas en letra cursiva y con sombreado gris*. Algunas van acompañadas de párrafos u oraciones en letra común (recta y sin subrayar), que se consideran útiles a la comprensión de dichas propuestas.

Las sugerencias aparecen ordenadas a continuación por los mismos "componentes" del proyecto por los que se estructura el análisis de impacto del proyecto (realizado por el equipo evaluador):

1. POLÍTICAS MUNICIPALES DE EQUIDAD DE GÉNERO (PMEG):

1.1. Existencia y vigencia de las PMEG's:

En relación a la alcaldía que cuenta con una PMEG reciente pero que la está ejecutando muy poco (San Bartolomé Perulapía), el proyecto debe seguir exigiendo el cumplimiento de los compromisos contraídos con el proyecto. Y, en caso de incumplimientos reiterados, debería plantearse la interrupción de la colaboración con este municipio.

En el caso de los 3 municipios con política antigua, consideramos necesario que el proyecto apoye a estas alcaldías para que se doten de una PMEG actualizada y vigente:

- *En Suchitoto, bastaría con retomar el proceso de actualización iniciado, apoyando el diálogo entre alcaldía y sociedad civil organizada para llegar a los consensos que permitan aprobar y echar a andar la nueva PMEG. Habiendo una versión preliminar, se trata de una labor reducida.*
- *En Tenancingo y San Rafael Cedros, se podría llevar a cabo un proceso de actualización. Este proceso serviría también para dinamizar la participación ciudadana de las mujeres y para acercar sus organizaciones y la alcaldía (en Tenancingo, pudimos observar una importante distancia entre dichas organizaciones y las autoridades locales, debido a cuestiones partidistas). Se cuenta para esta actualización con una fuente de información de inmenso valor: los diagnósticos municipales de brecha de género realizados en 2010 en el marco del proyecto evaluado.*

1.2. Calidad del formato de las PMEG's:

Es conveniente la inclusión de un Índice general del documento. En la versión actual existe un índice por cada "parte" del documento (Diagnóstico, Política Municipal y Plan de Acción). Un Índice general conlleva las siguientes ventajas:

- *Facilita al lector la visión global de todos los contenidos y de la lógica interna del documento;*
- *Facilita el acceso a cada parte;*
- *Deja claro que el Plan de Acción es parte de la política (y que por tanto, su cumplimiento compromete plenamente a la alcaldía).*

Por otra parte, recomendamos la inclusión de un plazo de ejecución del Plan de Acción. De esta manera se facilita el monitoreo de su cumplimiento y se incentiva o presiona (según su grado de convencimiento) a las entidades responsables del mismo.

1.3. Carácter integral de las PMEG's:

1.3.1. Áreas de intervención:

Consideramos conveniente el tratamiento de la temática relativa al saneamiento medioambiental debido fundamentalmente a un elemento: existe desigualdad de género en la responsabilidad del manejo de desechos (que según varios diagnósticos recae mayoritariamente sobre las mujeres). La apuesta de Michapa por promover un mejor reparto de estas labores es por tanto acertada. Cabe mencionar que este tema puede abordarse en el marco del área de intervención de "Familia, vivienda y servicios básicos" (siendo el manejo de desechos vinculado a la vez a tareas domésticas y a servicios básicos).

Constatamos también un vacío relevante en la PMEG de Oratorio de Concepción: ésta no incluye el área de intervención de "Familia, vivienda y servicios básicos". Un reparto más equitativo de las labores domésticas entre hombres y mujeres es indispensable el desarrollo humano de las mujeres y por ende para la equidad de género.

Por consiguiente, es imprescindible que las PMEG's cuenten con acciones que favorezcan este reparto más equitativo de las labores domésticas entre hombres y mujeres.

1.3.2. Tipos de intervención:

En Santa Cruz Michapa, está prácticamente ausente el trabajo de sensibilización y formación dirigido a hombres. *Sin embargo, este trabajo es imprescindible. Sin él, el acceso a nuevas informaciones y el cambio de mentalidades que se espera de él no puede ser común a hombres y mujeres. De este desfase pueden surgir conflictos familiares o sociales insalvables.* En contrapartida, este tipo de acciones está muy presente en la PMEG de El Rosario⁴.

En materia de formación, consideramos conveniente buscar también la colaboración activa de personas que gocen de reconocimiento social y por tanto de influencia sobre sus circunvecinos. Éstos son, principalmente, dirigentes comunitarios (hombres y mujeres) y líderes religiosos. Asociarlas/os a la difusión de mensajes en pro de los derechos de la mujer y de la equidad de género incrementaría sin duda el impacto de los mensajes que se quieren transmitir.

En varias áreas constatamos que faltan intervenciones complementarias a esta labor educativa, que favorezcan nuevos comportamientos o el ejercicio de los derechos de la mujer.

Estas acciones complementarias a la formación comúnmente ausentes de los planes, y que conviene incluir en la intervención pública, son fundamentalmente de dos clases: mejoras de las condiciones materiales de vida de las mujeres y acceso a servicios.

⁴ Adivinamos allí la impronta del alcalde, quien nos ha confesado haber sido muy marcado por su experiencia personal en la materia (hijo de padre irresponsable y violento).

Por ejemplo, retomando uno de los intereses estratégicos de las mujeres, la "reducción de la carga doméstica"⁵, consideramos que se puede lograr mediante dos líneas de acción complementarias: por una parte, la asunción de parte de esta carga por los hombres; por otra parte, la mejora de las condiciones de realización de las labores domésticas. La primera línea se contempla en las PMEG's. Pero la segunda está prácticamente ausente.

En este sentido sería conveniente incluir acciones que mejoren efectivamente las condiciones materiales de vida de las mujeres. En materia de reducción de la carga doméstica, las siguientes mejoras de la vivienda son beneficiosas:

- *Introducción de agua domiciliar: elimina la necesidad de acarreo de líquido o de ropa (para lavar en ríos) y reduce el tiempo dedicado a la limpieza y la cocina;*
- *Instalación de estufas mejoradas: reduce la necesidad de leña y por tanto las labores de corte y transporte; elimina los humos intradomiciliarios y reduce la incidencia de enfermedades respiratorias (padecidas principalmente por las mujeres, que pasan más tiempo en el hogar).*

También mejoran las condiciones de realización de tareas domésticas, concretamente de lavado de ropa, las pilas domiciliarias y los lavaderos o las lavanderías públicas. Y existen otros servicios que alivian la carga doméstica como los molinos, las guarderías y otros.

Recomendamos que en el área de intervención del proyecto se lleven a cabo acciones de esta índole, que podrán ser distintos en cada municipio y/o comunidad en función de su realidad.

En relación a los servicios, los que se plantean (principalmente campañas de salud) son básicamente de tipo temporal y se centran en la prevención.

Idealmente, se deben plantear servicios que sean permanentes y permitan la atención a los problemas detectados (de salud, de violencia). Algunos servicios de este tipo están presentes en 2 de las 4 PMEG's revisadas (Santa Cruz Michapa y San Bartolomé Perulapía).

1.3.3. Complementariedad entre políticas específicas y políticas transversales:

Las políticas específicas para mujeres están "dirigidas a resolver problemáticas particulares de las mujeres en una sociedad". Las políticas transversales o de mainstreaming de género persiguen "incorporar o transversalizar la perspectiva de género en las prácticas institucionales"⁶. Para caminar hacia la equidad de género, se consideran necesarias estas dos clases de políticas.

En las 5 PMEG's elaboradas en 2009 con apoyo del proyecto (las 4 "primerizas" y la actualización de Cojutepeque), están presentes los dos tipos de políticas. En cambio, las políticas formuladas previamente al proyecto en Suchitoto, San Rafael Cedros y Tenancingo no contemplan políticas de transversalización. Por consiguiente, la combinación de los dos tipos de políticas, que significa una mejora importante de la Política Municipal de Género, es atribuible en buena medida al proyecto.

Como punto mejorable, observamos como constante que las políticas transversales se encuentran mucho menos desarrolladas que las específicas.

⁵ Extraído de: Ana Alcalde González-Torres e Irene López Méndez, *Guía para la integración de la igualdad entre mujeres y hombres en los proyectos de la cooperación española*, Madrid, MAE-SECI, 2004.

⁶ Citaciones extraídas de : Clara Murguialday, *Las mujeres en la cooperación para el desarrollo*, Gobierno Vasco, 2005 (pág.105 y 104 respectivamente).

Hubiera sido sin duda posible incidir en una mayor concreción de las políticas transversales incluyendo dos elementos en el proceso participativo, que planteamos a continuación para eventuales ocasiones futuras:

- *La inclusión de mesas temáticas de trabajo que traten aspectos específicos del quehacer municipal (por ejemplo: atención al público; relaciones interpersonales; lenguaje escrito en documentación oficial; compras y contrataciones). Al especializar de esta manera la construcción colectiva, es posible obtener productos más específicos y concretos.*
- *El aporte de propuestas concretas desde el equipo de facilitación. Esto puede verse como una intromisión y una pérdida de neutralidad, y en ocasiones lo es. En este caso consideramos que no lo sería, por una razón: el carácter novedoso y desconocido del tema en tratamiento. Esto reduce la capacidad de propuesta de los participantes en base a experiencias propias, y otorga validez a los aportes externos hechos por especialistas (en este caso el personal del proyecto).*

1.4. Implementación de las PMEG's:

1.4.1. Sugerencias para disminuir o eliminar los obstáculos a la implementación:

- **Convicción política insuficiente:**

Para ir aumentando el compromiso político de las alcaldías, vemos conveniente trabajar en dos direcciones:

- *Fomentar una mayor sensibilidad al tema de cargos municipales claves en la municipalidad. Estos son: el/la Tesorero/a (clave en la formulación del presupuesto), el/la Secretario/a (generalmente con mucha influencia sobre el Concejo), y por supuesto el/la Alcalde/sa.*
- *Fortalecer las Comisiones de Género. Esto pasa por dotarles de más argumentos y pautas para la defensa de la ejecución de los distintos componentes de la UMEG.*

- **Debilidad de la entidad rectora de la PMEG (= Comisión Municipal de Género):**

Consideramos conveniente que el equipo técnico del proyecto realice visitas periódicas (idealmente mensuales) a cada municipio para apoyar a las comisiones en el cumplimiento de sus funciones. En estas visitas se podrán resolver dudas puntuales, pero también se debería aportar herramientas o pautas que faciliten la labor de las comisiones.

Estas reuniones podrían realizarse en presencia de la técnica de la UMEG. Adicionalmente se tendrían otros espacios de asesoría y formación continua a las UMEG en cuestiones más técnicas y operativas.

Para complementar esta estrategia de fortalecimiento, es conveniente proseguir con la realización periódica de encuentros de Comisiones para formación e intercambio de experiencias. Esta modalidad, que ya se viene trabajando el proyecto, contribuye a incrementar no sólo su capacidad, sino también su motivación. Dos encuentros al año (quizás uno interno al proyecto y otro con otras alcaldías del país), nos parecen un buen ritmo.

La participación en todos estos espacios formativos debería ser otro compromiso formal de las alcaldías, incluido en el convenio de colaboración con el proyecto.

En cuanto a la participación de todas/os las/os integrantes, aunque es deseable no debe ser sistemáticamente exigida. Es mejor tener a dos edilas activas/os y comprometidas/os que a cinco en total incluyendo a dos reacias/os a la temática.

- Incumplimiento de los mecanismos de seguimiento y evaluación:

Tanto para constatar el grado de avance de las PMEG's como para ampliarlo progresivamente, es conveniente poner en marcha algunos de los mecanismos de monitoreo y evaluación planteados en dichas políticas.

La existencia de un órgano de seguimiento (con actividades periódicas) nos parece la modalidad más susceptible de mantenerse en el tiempo (mientras que las actividades sin estructura propia de celebración se pueden convocar y luego dejar de convocar con mucha facilidad). La naturaleza exacta de este órgano puede variar según la realidad de cada municipio. Una comisión puede ser suficiente donde hay poca población y organización de mujeres.

En Suchitoto, con un movimiento de mujeres muy fuerte y estructurado en la Concertación de Mujeres, está funcionando de facto una especie de Consejo Consultivo Municipal. *Sólo faltaría allí por una parte formalizar la estructura (mediante acuerdo municipal), y por otra parte situar la PMEG como eje de trabajo de la misma. La culminación de la actualización de la PMEG (existe una versión preliminar de la misma) debería lógicamente constituir la primera labor de este Consejo.*

- Falta de apropiación de la PMEG por actores implicados en su ejecución:

Ya que los diagnósticos de brecha de género elaborados en 2010 en el marco del proyecto aún no se han presentado públicamente (que sepamos), se está a tiempo de aprovecharlos para plantear como tarea siguiente la actualización de las PMEG's (por lo menos en Suchitoto, Tenancingo, y San Rafael Cedros, no así en Cojutepeque donde la actualización se realizó en 2009).

Además, desde el proyecto, para incrementar el grado de apropiación de la PMEG, se puede a futuro realizar las siguientes actividades:

- *En el nivel institucional, volver a situar la PMEG en el centro del quehacer municipal en materia de equidad de género. Los planes de trabajo de las UMEG's y las reuniones con la Comisión de Género deben basarse sobre sus contenidos.*
- *En el nivel social, volver a publicitarla en los espacios de formación y de participación.*
- *Especialmente útil resultaría elaborar y difundir versiones popularizadas. Las versiones cortas existentes, que las alcaldías y el propio proyecto presentan como versiones populares, en realidad no lo son. Incluyen únicamente la política en sí (obviando el diagnóstico y el plan de acción), pero lo hacen retomando exactamente el mismo vocabulario que el documento original (y para colmo, usan un tamaño de letra muy pequeño). Aconsejamos la elaboración de versión verdaderamente populares, con vocabulario y diseño (ilustraciones, tamaño de letra) adecuados a las/os principales destinatarias/os de la información⁷.*

- Escasez de recursos municipales:

⁷ Tuvimos acceso a una versión popular de la PMEG de Tenancingo publicada en 2005 con apoyo del proyecto. Aunque es mejorable, sí que cumple en buena parte con los requisitos de un material de educación popular en términos de tamaño de grafía, sencillez del vocabulario y presencia de ilustraciones.

Es una evidencia: las alcaldías salvadoreñas no cuentan con los recursos necesarios para asumir satisfactoriamente la totalidad de las competencias que les atribuye el nuevo Código Municipal (29 en total, algunas exclusivas de ellas y muy amplias) y otras leyes. A título de ejemplo, la alcaldía de San Rafael Cedros, un municipio que se puede considerar como "promedio" entre los del proyecto (17069 habitantes en 2007, un 31,4% de población rural), contaba en 2010 con un presupuesto de 1.306.485,80 US\$ (dólares estadounidenses). Esto es, 6,4 dólares por mes y por habitante⁸, incluyendo sus gastos tanto de funcionamiento como de inversión. Tenancingo contaba con 6,1 dólares por mes y por habitante en 2008⁹. Solamente Cojutepeque (más urbana y con más población) y Suchitoto (con un incipiente desarrollo turístico) están en una situación financiera mejor, aunque nada envidiable.

A fin de que no se tronquen los programas específicos iniciados, recomendamos que los aportes de las alcaldías a la ejecución de los programas se estipulen en el convenio de colaboración que cada una de éstas firme con el proyecto. En caso de convenios plurianuales, lo ideal es pactar un aumento paulatino de la inversión de las alcaldías en programas de la PMEG.

De cara a la sostenibilidad de los programas, es conveniente que estos aportes aparezcan explícitamente en los presupuestos municipales. Esto se está dando en la mayoría de alcaldías a raíz de exigencias en la materia de la Corte de Cuentas. Debe sistematizarse esta práctica.

Las siguientes estrategias (complementarias) contribuirían a superar estas limitantes propias de cada comuna:

- *Establecer convenios de colaboración estables con otras entidades públicas competentes en la atención a las mujeres (Ministerio de Salud, ISDEMU).*
- *Mancomunar servicios entre varias alcaldías. En el caso de la lucha contra la violencia de género, una posibilidad sería contratar los servicios especializados de una psicóloga, que rotaría por los distintos municipios contratados para dar apoyo a las víctimas de violencia. Una colaboración de mucho más calado consistiría en la creación de una casa de acogida para mujeres víctimas de violencia (y sus dependientes), situado en un municipio pero que prestaría servicio a pobladoras de todos los municipios involucrados en su sostenimiento.*

- No disponibilidad de apoyos externos:

Pensamos que desde una visión de política pública (y no tanto de estrategia de cooperación, visión que aquí prevaleció), en lugar de realizar un proceso participativo para priorizar los programas específicos que apoyaría el proyecto, hubiera sido preferible seguir el siguiente procedimiento:

- *Euskal Fonda asume de antemano programas/áreas en la que cuenta con más capacidad de aporte (siendo indudablemente uno de ellos la lucha contra la violencia de género, gracias al apoyo de los servicios de igualdad de los ayuntamientos vascos que apoyan el proyecto). De esta manera aportaba su contribución a la ejecución de la PMEG, sin que las otras áreas de intervención de éstas queden postergadas.*

⁸ En realidad es menos, pues la población ha aumentado desde el Censo de 2007.

⁹ Fuente: *Plan Estratégico Territorial de Tenancingo*, Alcaldía de Tenancingo – Dijar Consultores, 2009.

- *Presta asistencia técnica a las municipalidades para que puedan gestionar apoyos ante otras entidades gubernamentales o no: identificación de posibles contrapartes, preparación de proyectos, elaboración de convenios de colaboración.*

Desde el 2010 y la decisión de EF de apoyar en todos los municipios los dos mismos programas, se cumple el primer punto. Cumplir el segundo resulta a nuestro criterio una labor a realizar por el proyecto para consolidar y ampliar la ejecución de las PMEG's.

1.4.2. Sugerencias para aumentar el *mainstreaming* o transversalización de género:

Una vía de transversalización del enfoque de género a trabajar pasa por la implementación de una metodología de planificación estratégica del desarrollo local que sea sensible al género. Esta debería contemplar el enfoque de género tanto en la estructuración de las áreas de intervención a abordar, como en el proceso participativo en sí. Una posibilidad es realizar actividades de diagnóstico, análisis y/o priorización por separado con hombres y mujeres (para favorecer que les necesidades e intereses específicas de las mujeres estén incluidas en los PET).

El proyecto podría dar asistencia técnica a las municipalidades en la definición de esta metodología (o incluso ofrecerles un modelo de trabajo)¹⁰.

Por otra parte, las políticas transversales consisten principalmente en la adopción de nuevas medidas y procedimientos a nivel interno de la institución municipal.

El proyecto ya ha dado pasos en este sentido, especialmente en su fase IV, pero no se ha dado seguimiento a este trabajo.

Consideramos oportuno y necesario que se retome este proceso. Sugerimos para ello los siguientes pasos:

- 1. Diseño con cargo al proyecto de herramientas y procedimientos que permitan la transversalización de género. Muchas veces podrán ser adaptaciones de cosas existentes y aplicadas en otros lugares.*
- 2. Validación de dichos procedimientos con las/os políticas/os y funcionarias/os municipales correspondientes.*
- 3. Asistencia técnica para la adopción de las nuevas herramientas y procedimientos. No sólo se entregarían, sino que se daría un apoyo inicial a su puesta en práctica en cada alcaldía.*

Entre los procedimientos o herramientas a diseñar resaltamos los siguientes:

- *Metodología de formulación de PET sensible al género.*
- *Método de elaboración de presupuesto municipal sensible al género. Se realizó una jornada sobre el tema en octubre de 2008, pero no se le dio seguimiento. Al mismo tiempo debe garantizar la inclusión de acciones específicas y transversales y permitir monitorear la evolución de estas inversiones año con año¹¹.*

¹⁰ Seguramente existen experiencias previas de ello en El Salvador, pero no conocemos ninguna. En Guatemala, una fuente de inspiración podría ser los procesos de planificación participativa del desarrollo realizados en el marco del proyecto "Fortalecimiento del Poder Local con enfoque de género en el departamento de Sololá", financiado por el Gobierno Vasco y ejecutado desde 2004 por la ONG vasca Entreamigos-Lagun Artean.

¹¹ En El Salvador se ha experimentado en otras entidades públicas el sistema de "partidas etiquetadas". Una opción es adaptar esta modalidad a los presupuestos municipales. Las Méridas han tenido experiencia a nivel municipal, como mínimo en San Salvador.

- *Pautas proporcionadas a cada comisión del Concejo Municipal, según su área de trabajo, para el cumplimiento de sus funciones (y especialmente la formulación y priorización de acciones municipales) tomando en cuenta la equidad de género¹².*

Pueden definirse otras que se consideren de impacto (y el de Medio Ambiente debería retomarse).

Por la poca disponibilidad de tiempo de todas/os, la escasa experiencia en la materia de muchas/os y la poca apertura de algunas/os, consideramos más factible asociar al personal municipal a la fase de validación de herramientas y procedimientos, no así en la de diseño inicial que requiere de mucho más trabajo. Obviamente, también debería consultárseles en la fase previa de diagnóstico, en la que se inventaría las herramientas y procedimientos vigentes en cada alcaldía.

En fin, para garantizar la implementación de dichos cambios, su asunción debería ser uno de los compromisos que adquiriera cada alcaldía en el convenio de colaboración que firme con la entidad gestora del proyecto.

2. UNIDADES MUNICIPALES DE EQUIDAD DE GÉNERO:

2.1. Factores humanos:

De cara al fortalecimiento futuro de las UMEG's, ante posibles cambios de gobierno hay que privilegiar las medidas preventivas antes que las "curativas". Es decir, se deben crear todas las condiciones posibles para el mantenimiento de las responsables de UMEG, antes que ofrecer apoyo en caso de sustitución de las mismas. La principal medida en este sentido es la que consiste en incluir específicamente entre los compromisos de la alcaldía, en un convenio suscrito entre ella y la entidad gestora del proyecto, el mantenimiento de la encargada en sus funciones como condición para que el proyecto siga activo en el municipio.

Así mismo, de manera general, si se produce discriminación positiva entre las alcaldías participantes en el proyecto (es decir, prestación de apoyos adicionales a los apoyos regulares pactados), éste debería destinarse siempre a las municipalidades que demuestren mayor compromiso con la equidad de género en general y mayor cumplimiento de las obligaciones adquiridas en el marco del proyecto en particular. Si "premio" hay, debe ser para los buenos alumnos.

Consideramos que para que el apoyo en formación por parte del proyecto fuera óptimo, hubiera sido conveniente incluir sesiones periódicas de asesoría personalizada. Planteamos que se realicen en la próxima fase del proyecto.

La asesoría personalizada consistiría en realizar visitas a cada UMEG con una periodicidad estable (por ejemplo, una vez al mes). En estas visitas se daría un apoyo al cumplimiento de sus funciones por la responsable de la UMEG, que iría disminuyendo con el paso del tiempo. Para una actividad nunca realizada, por ejemplo impartir un taller sobre un tema nuevo, iría idealmente desde una demostración por el/la técnico/a asesor/a hasta una simple observación con retroalimentación. Pasaría por una coejecución y una simple labor de apoyo y acompañamiento.

¹² Ejemplo: a la Comisión de Educación, se podría indicar que de cara a la equidad de género, debe estipular que al menos el 50% de las becas municipales (donde las haya) vayan destinadas a chicas. Otra medida sería que se dé prioridad a las/os hijas/os de familias monoparentales.

La oferta de formación voluntaria (apoyada por el proyecto) es absolutamente válida y sugerimos que de existir recursos para ello, se pueda mantener en posteriores fases del proyecto.

Sin embargo, no garantiza que las responsables vayan accediendo a los conocimientos y habilidades necesarias a la mejora del ejercicio de sus funciones. Por consiguiente:

Consideramos que debe existir una oferta de formación con carácter obligatorio. Recomendamos que tenga las siguientes características:

- *Debe constituirse en un programa estructurado y calendarizado año con año.*
- *Los temas deben ser definidos desde dentro del proyecto en base a las necesidades sentidas por las UMEG's y sus autoridades municipales (a quienes se consultan) y a las detectadas por el equipo de coordinación (en base a por lo menos dos factores: las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de cada uno de sus funciones, y las áreas de actuación priorizadas)¹³.*
- *Las sesiones de formación deben impartirse en horario de trabajo. Así se garantiza la posibilidad de asistencia de todas.*
- *Las alcaldías deben asumir el compromiso formal de enviar a sus técnicas a todas las sesiones de formación incluidas en el plan¹⁴. La formación de su personal debe ser responsabilidad de cada alcaldía. Con la fórmula actual, éstas no asumen ningún compromiso ni realizan ninguna inversión en esta formación (ni siquiera en concepto de tiempo de sus técnicos, pues se forman fuera del horario laboral).*

De cara a evitar nuevas bajas de personal (que desembocan en la pérdida de la inversión realizada en formación), consideramos que es conveniente incluir los siguientes elementos en los convenios de colaboración que se firmen con cada una de las alcaldías participantes en el proyecto:

- *Estipular entre los compromisos de la alcaldía, el de mantener en su cargo al personal de la UMEG.*
- *Condicionar la continuidad del proyecto en el municipio a la permanencia de dicho personal en sus funciones.*

Estos son planteamientos óptimos que pueden suavizarse si así lo considera conveniente la entidad gestora del proyecto. Pero son, a nuestro entender, los que dan más garantías de continuidad del personal de las UMEG. En todo caso, deben realizarse todos los esfuerzos posibles (medidas de cabildeo y hasta de presión) en pro de dicha continuidad.

De cara a capitalizar toda la labor formativa realizada por el proyecto, sugerimos que se emprenda un proceso de sistematización de las temáticas impartidas a lo largo del proyecto. Esta labor sería útil no solamente porque la mayoría de las responsables sólo se han beneficiado de una minoría de la oferta formativa, sino también porque no cuentan con registros ordenados del material proporcionado en las sesiones presenciadas. Este proceso de sistematización podría incluir las siguientes fases:

- *Recopilación: agrupar todo el material formativo, que figura no sólo en material didáctico (impreso o multimedia) sino en otros soportes como las minutas de reuniones quincenales.*
- *Selección (de lo realmente útil para el desempeño de sus funciones).*

¹³ En el marco de la Evaluación se hizo un sondeo a las responsables de UMEG en relación a las necesidades de formación sentidas por ellas (así como a sus mayores fortalezas. El resultado aparece en el anexo 8.

¹⁴ La calendarización anual limita las probabilidades de ausencia por coincidir la sesión formativa con otra actividad de la alcaldía.

- *Mejora formal: correcciones y unificación de estilo; elaboración de fichas temáticas (con ítems y enunciados cortos, reduciendo la cantidad de texto que vimos elevada en algunos materiales observados y que dificulta su uso por algunas técnicas con una formación académica baja o mediana)*
- *Ordenación y reproducción: por ejemplo, en archivadores por temática.*
- *Entrega formal a las UMEG (con presentación de contenidos).*

Sería ideal realizar esta labor conjuntamente con otras entidades que apoyan UMEG's en el país, y elaborar así una "caja de herramientas" común basada en la experiencia de todas.

2.2. Factores políticos:

De cara a ayudar las autoridades locales a superar su visión del trabajo con mujeres basado en el asistencialismo (cara amable del paternalismo), conviene basar plenamente las próximas actividades de sensibilización en el enfoque de derechos (verdadero vector de equidad).

2.3. Factores institucionales:

En caso de iniciar el trabajo con otras alcaldías, se recomienda estipular entre los requisitos para poder participar en el proyecto, tal y como se hizo en 2007 con las alcaldías de nivel B (o "segunda promoción") que la creación de la UMEG o UMM sea decidida por acuerdo del Concejo Municipal. De esta manera se da fundamento legal a la oficina (lo cual contribuye altamente a su continuidad) y se previene futuros reparos de la Corte de Cuentas.

Consideramos conveniente promover una disminución de esta identificación de la UMEG con el proyecto.

A nivel interno, la promoción de medidas de transversalización de género contribuiría a esta "asimilación" de la UMEG por el resto de la estructura administrativa local.

A nivel externo, el fortalecimiento de las capacidades de gestión y coordinación institucional de la alcaldía (Comisión y UMEG) podría ayudar a desvincular la UMEG del proyecto en el imaginario de otras entidades.

Finalmente, las UMEG's enfrenta una paradoja de difícil resolución: el **contraste existente entre los escasos recursos propios** con los que cuenta (una persona, muy pocos recursos para ejecución de actividades) y la **amplitud de funciones** que le incumben. Ya hemos señalado que desde el proyecto se le atribuyeron 22 funciones, 11 a lo interno de la municipalidad y 11 de proyección externa. **Es a todas luces imposible que una persona cumpla todos estos cometidos**, y más conociendo la agudeza de determinados problemas de la población femenina de sus municipios.

No hemos tenido acceso al Manual de Funciones de UMEG en curso de elaboración por parte de varias organizaciones salvadoreñas (trabajo del que participan la Colectiva Feminista y una integrante del equipo de coordinación del proyecto). Por tanto, desconocemos si el planteamiento será igual de ambicioso (en el buen sentido de la palabra, pues las necesidades son muchas) o bien más prudente.

En todo caso, sugerimos a continuación varias líneas de trabajo para contribuir a aumentar el grado de cumplimiento de sus funciones por las UMEG. Una consiste en reducir la carga administrativa de trabajo de las UMEG (volvemos sobre este tema en el capítulo sobre "Eficiencia"). Las demás apuntan a descargarse de tareas operativas hacia otros actores:

- *"Coordinaciones institucionales": tender a establecer relaciones permanentes con instituciones (preferentemente estables en el municipio), para que asuman parte de responsabilidades operativas. Ejemplo: en Salud Sexual y Reproductiva, desde la UMEG y/o el proyecto se proporciona material didáctico y formación a personal de salud y de educación (idealmente incluye actividades demostrativas); luego ellos asumen la realización de las actividades formativas ante sus respectivos públicos. Esto ya se está trabajando y debe tenderse a sistematizar.*
- *"Transversalización de labores": El trabajo con mujeres no sólo incumbe a la UMEG, sino que es responsabilidad de la administración municipal en su conjunto. Por tanto, debe tenderse a sistematizar este principio en el quehacer municipal. Por ejemplo, las convocatorias a reuniones y talleres pueden ser entregadas por otros empleados (por lógica los de promoción social o participación ciudadana, también los agentes del CAM). Y las actividades de fortalecimiento organizativa debería ser asumidas también por los promotores sociales (que hacen el mismo trabajo con organizaciones de hombres o mixtas).*
- *"Voluntariado comunitario": Para actividades de poco contenido técnico, como convocatorias y motivación a la participación, las UMEG deben buscar agenciarse el apoyo voluntario de líderes y lideresas comunitarias.*

Finalmente, ampliar la plantilla de la UMEG nos parece una medida obvia y absolutamente factible en el caso de Cojutepeque (que cuenta en la actualidad con 235 empleados municipales), y a no descartar en Suchitoto (58 empleados en 2011).

2.4. Factores financieros:

En las municipalidades en las que las responsables de UMEG's se encuentran en el escalafón más bajo de la tabla salarial, aconsejamos un aumento de su remuneración (a cargo de las alcaldías). Este incremento tendría dos efectos: haría justicia a las responsabilidades asumidas por estas empleadas municipales, asimismo disminuiría las posibilidades de "fuga de cerebros" hacia puestos de mayor remuneración.

Para asentar más la situación financiera de las UMEG's, es conveniente promover la creación de partidas presupuestarias específicas para ellas en las alcaldías partícipes del proyecto que aún no cuentan con ello.

Y, de cara a una verdadera consolidación de la UMEG desde las finanzas municipales, la medida ideal es la misma que hemos sugerido para contribuir a una mayor ejecución de la PMEG: la elaboración de presupuestos municipal con enfoque de género. Una asistencia técnica a las alcaldías en este sentido debería revertir automáticamente en el fortalecimiento financiero de la UMEG, pues le garantizaría la disponibilidad de recursos para realizar tareas tanto internas a la alcaldía como hacia la población.

2.5. Factores materiales y técnicos:

2.5.1. Equipamiento:

Para mejorar la situación en cuanto a espacio físico disponible, podría ser útil que el equipo del proyecto promueva ante las alcaldías las siguientes medidas:

- *Que se estipule de manera sistemática la posibilidad de uso temporal de espacios más amplios (sala de sesiones del consejo, oficina de comisiones u otros), por parte de la UMEG para atender visitas de grupos amplios o de*

personas cuya problemática requiera de un abordaje privado. En algunas alcaldías esta apertura existe, pero en otras requiere una solicitud expresa en cada ocasión. Su regularización facilitaría su cumplimiento

- Que se estipule un horario de "atención al público" de la UMEG, durante el cual el uso de este espacio físico esté reservado para la UMEG. Este horario debería fijarse en cada municipio según sus características. Puede ser unas horas al día (siempre las mismas), o bien dos o tres medias jornadas (mañanas o tardes) a la semana (por ejemplo, los días de mercado donde haya). Este horario se comunicaría a las organizaciones de mujeres. No significa que no se atiende en otros horarios, sino simplemente que en estos momentos la atención se haría en un sitio más cómodo y privado. De todas maneras, es conveniente intentar concentrar la atención al público (consistente en solicitudes de información o apoyo) en determinados momentos. Esto favorece sobremanera la organización del trabajo de la UMEG. Sin este horario, esta parte de su trabajo puede ocupar demasiado tiempo, en detrimento de sus muchas otras labores de oficina (planificación, preparación de sesiones formativas, coordinación interna o externa, etc.).

2.5.2. Herramientas técnicas:

Una mejora óptima de este aspecto está a punto de materializarse: una comisión de trabajo interinstitucional (y en la que participa gente del proyecto) ha consensuado un Manual de Funciones de una Unidad Municipal de Equidad de Género. Cuando esté publicado este manual, deberá convertirse en referente del trabajo de todas las UMEG del proyecto (y más allá del país).

En cuanto a herramientas de planificación, nos parece oportuno proceder a unas modificaciones que permitan dos cosas: uno, reducir la carga de trabajo burocrático que implican (especialmente para las técnicas con una preparación académica no universitaria, que son la mayoría); y dos, reenfocar esta labor hacia la UMEG en su conjunto (y no hacia el proyecto, como es el caso actualmente).

Con esta doble finalidad, planteamos las siguientes observaciones y propuestas de mejora:

- Componentes: el formato de plan trimestral contiene los elementos necesarios. Para alivianarlo, consideramos factible eliminar la existencia de un objetivo por cada actividad. Es suficiente con que las actividades contribuyan a la consecución de un objetivo global.
- Periodicidad: Consideramos que debe tenderse hacia el manejo de documentos de planificación operativa de únicamente dos tipos: un plan completo que debe ser idealmente anual, o en su defecto (o como etapa intermedia) semestral; y un programa mensual de actividades (simple cuadro de calendarización de actividades). Entendemos que las UMEG ya tienen el nivel de capacidad y autonomía suficiente para organizar su trabajo con estas únicas herramientas. Además, esto les liberaría tiempo que podría dedicar a la ejecución de actividades.
- Objeto: Tanto para la apropiación de la UMEG por la entidad municipal (en sus niveles político y técnico-administrativo) como para su buen funcionamiento interno, consideramos necesario que el proyecto asesore a las responsables en la elaboración de planes de trabajo que abarquen la totalidad de sus quehaceres (y no sólo los programas apoyados por el proyecto). Según varias técnicas se las ha dado un taller para la elaboración de POA en 2008 ó 2009, pero no ha habido apoyo a su implementación por parte del equipo de coordinación. Estos planes incluirían los programas desarrollados. Podrían

ordenarse en base a las funciones de la UMEG, agrupadas por afinidad en "áreas de trabajo". Estas áreas incluirían desde luego los programas de acción afirmativa, cuya información podría ser no tan detallada como en el formato actual o bien incluida en un anexo (punto a estudiar).

En relación a los formatos de informes, *sugerimos que se cambie la modalidad de "informe de actividad" a la de "informe periódico", basado en el plan operativo general (uno a medio plazo de ejecución del plan de trabajo y otro final).*

Se puede realizar también un informe por programa, si se considera necesario para la mejora constante de los mismos.

De manera general, los formatos facilitados (tanto de planificación como de justificación) a las UMEG deben ceñirse a la información realmente útil y limitar el trabajo de redacción de las responsables (dado las limitaciones de la mayoría de éstas en expresión escrita).

Finalmente, en cuanto a material didáctico para impartir formaciones, pensamos que desde el proyecto se podría realizar un trabajo que permita dotar a todas las UMEG's de un paquete de talleres de capacitación (metodología, contenidos y material didáctico) "llave en mano" (es decir listos para usar o, en este caso, impartir). En este paquete podría haber material preexistente (conseguido ante otras entidades y que se adapta al trabajo de las unidades), pero también material creado desde el proyecto.

Este segundo tipo de material podría ser producto de un trabajo conjunto de las UMEG's y del equipo de coordinación, probablemente con el apoyo de una persona externa especialista en elaboración de material didáctico y/o de educación popular. Se decidiría entre todas las temáticas a tratar y se dividiría el trabajo entre las UMEG, cada uno pudiendo mejorar algo que ya haya trabajado con el apoyo de la experta externa (en la actualidad, cada uno prepara por su cuenta los talleres que imparte). Cada producto se validaría en plenaria con las demás. Este trabajo tiene varias ventajas: mejora de forma notable el capital de cada UMEG en cuanto a material de capacitación, permite un enriquecimiento mutuo y un trabajo en equipo con resultados tangibles, en fin influye positivamente en la autoestima de quienes toman parte en él.

Por otra parte, en cuanto a soporte, sugerimos la reproducción de juegos de carteles en tamaño rotafolio, que se puedan transportar fácilmente a los lugares de capacitación (en tubos resistentes) y usar sin más recurso que una pared.

El vinilo es un soporte muy resistente, pero de precio elevado. Se pueden valorar alternativas más económicas (cartulina, tela, otras).

2.6. Factores socioculturales:

Algunas labores de las UMEG's, de corte más asistencialista, pueden tener el efecto perverso de consolidar la idea ya muy asentada culturalmente de que las mujeres constituyen un sector de población vulnerable, a proteger, no así un grupo con derechos (algunos universales y otros específicos).

De cara a prevenir este efecto perverso, es necesario profundizar en las siguientes dos líneas de acción (ya presentes en el proyecto):

- que las alcaldías y las UMEG's compaginen lo más posible en su trabajo con las mujeres las acciones de atención social y las de emancipación (y que visibilice las segundas).;
- que el discurso de derechos esté omnipresente en las actividades formativas e informativas de la UMEG's.

Por otra parte, debe cuidarse siempre que los contenidos de los talleres estén plenamente adaptados al público. Se deben manejar unos niveles de sutileza y de ecuanimidad (ejemplo: "no todos los hombres son agresores") que favorezcan realmente la evolución de mentalidades, y no produzca justo lo contrario: un rechazo a cambios que, por bruscos, dan miedo.

Finalmente, es conveniente fomentar desde el proyecto la eliminación de todo criterio partidista en la definición de las acciones y/o de los grupos beneficiarios.

3. ACCIONES POSITIVAS / PROGRAMAS ESPECÍFICOS:

3.1. Las iniciativas económicas:

Recomendaciones para Euskal Fondoa:

- 1. Sugerimos mantener la opción de no financiación de actividades productivas en el marco de este proyecto.*
- 2. Solamente visualizamos una vía para retomar esta línea de trabajo: mediante un proyecto específico, complementario al actual y ejecutado por una contraparte especializado en desarrollo económico-productivo.*
- 3. Negociar con las alcaldías para la nueva puesta en uso de los equipos de producción actualmente en desuso en Tenancingo (maquinaria textil) y en Oratorio (equipo de cocina). Apoyarla para determinar el mejor uso a dar a estas herramientas de trabajo, siempre en el marco del cumplimiento de la PMEG del municipio y en función de las demandas locales existentes.*

Recomendaciones para las alcaldías partícipes del proyecto:

- 4. Dado que existe una demanda social plenamente justificada de este tipo de apoyo, entendemos que algunas quieran seguir apoyando iniciativas productivas. Conociendo sus limitaciones técnicas y presupuestarias, sugerimos que contemplen un pequeño fondo para este fin y que fijen condiciones estrictas de asignación de estos recursos, para garantizar su buen uso.*
- 5. Como requisitos mínimos para acceder a este fondo, aconsejamos los siguientes: que el grupo solicitante ya esté funcionando de manera estable; que cuente con el soporte técnico de otra entidad especializada en proyectos productivos; y que la solicitud vaya encaminada a fortalecer una actividad productiva ya iniciada y que haya dado ciertos resultados positivos (o en su defecto cuente con un estudio de mercado favorable).*
- 6. El apoyo aportado por la alcaldía debería ser de carácter complementario a otro más grande y prolongado, asimismo debería centrarse en cosas puntuales (como dotación de equipo, traslado a feria, campaña de promoción u otro) y no relacionadas con aspectos técnicos de la producción:.*

3.2. Programa "Por una vida libre de violencia":

- 1. En la estrategia educativa, sería beneficioso para el proyecto un trabajo de afinamiento del enfoque de los talleres. Los contenidos de los mismos deben perseguir un punto de equilibrio necesario aunque difícil (mas no imposible) de encontrar: por una parte debe evitar planteamientos feministas radicales que choquen tanto con la cultura dominante que, en lugar de sensibilizar, provoquen rechazo a la temática. Por otra parte, debe evitar vehicular modelos y valores propios de la cultura patriarcal. El primer exceso ha podido producirse con facilitadoras/es contratados por el proyecto, mientras que el segundo fue más*

propio de personeros de otras instituciones colaboradoras carentes de conocimientos en género.

2. *Una estrategia para lograr este punto de equilibrio es que desde el proyecto se sistematicen recursos formativos tipo (contenidos, metodoligía y material de apoyo) y se facilite a quienes impartan los talleres. Las/os destinatarias/os serían tanto las responsables de UMEG como otros representantes institucionales que puedan impartir las charlas (docentes de instituto, personal de la unidad de salud, otros).*
3. *Se deben producir y divulgar otros soportes visuales (afiches, volantes, otros) que recalquen los mensajes del plan de formación y favorezcan el conocimiento por las posibles víctimas tanto de sus derechos como de los recursos existentes para su defensa.*
4. *Adicionalmente, continuar con las campañas de visibilización del problema. Para ello se puede retomar la experiencia de "Sellos" de Suchitoto. Estos mensajes estampados en las paredes de las casas (por voluntad de sus moradores) permiten un impacto en la dinámica privada y cotidiana y comprometen a todos/as en la erradicación de la violencia.*
5. *Es necesario ampliar la sensibilización en la población masculina en los municipios en los que se llegó a una proporción baja de los mismos. Asimismo, sería beneficioso promover procesos de reeducación de hombres ante el problema¹⁵.*
6. *Desde el proyecto, se podría apoyar a las alcaldías a crear mesas o comités interinstitucionales sobre la violencia de género (al estilo de la que ya existe en Suchitoto). Estas estructuras permiten sensibilizar y promover la responsabilidad de cada una de las instituciones ante el problema, integralizando la atención y mejorando la respuesta a las víctimas. Además permiten realizar una contraloría sistémica y una presión a favor del cumplimiento de sus obligaciones por cada organismo competente.*
7. *Buscar recursos y sinergias que permitan profundizar en la apuesta (acertada) de trabajo en el medio escolar, con el fin de desarrollar liderazgos juveniles y docentes en procesos sistemáticos de formación en cultura de paz, no violencia y género. Ello permite un efecto multiplicador y genere a mediano plazo la estrategia de educación entre pares de manera sostenible.*
8. *De manera general, establecer para las distintas estrategias del programa colaboraciones con instituciones competentes. Estas colaboraciones, que para su óptimo cumplimiento deberían plasmarse en convenio, responderían a tres finalidades: descargar a la UMEG de tareas que correspondan a las competencias de otras entidades y/o puedan ser asumidas con ellas; garantizar una mayor capacidad e integralidad de los programas (incluyendo los servicios de atención a las víctimas); y en fin garantizar la continuidad de las intervenciones en el tiempo (sostenibilidad).*

Una oportunidad para el programa es la alianza con el ISDEMU quien a través de su representante regional Sra. Reina Solano, manifestó en febrero 2011 al equipo

¹⁵ En este marco, si se lograra establecer una relación de causa-efecto entre alcoholismo y violencia de género en El Salvador (hipótesis que a día de hoy no se ha comprobado en El Salvador), sería conveniente realizar acciones de prevención del alcoholismo y promover la prestación de servicios de curación (grupos de Alcohólicos Anónimos u otros).

evaluador que cuenta con recursos para la atención de la violencia sexual e intrafamiliar (grupos de autoayuda, abogadas, psicólogas y trabajadoras sociales). Otros recursos institucionales existentes son, en cada municipio, juzgados, puestos de policía y unidades de salud. Además, por ser cabecera departamental Cojutepeque cuenta con una Oficina auxiliar de la Procuraduría General de la República y una Oficina Fiscal.

9. Otra estrategia para ampliar la capacidad y la integralidad del programa es la de mancomunar servicios entre las distintas alcaldías partícipes del proyecto.

Esta vía tiene un verdadero potencial, además de permitir que se hagan en conjunto cosas que no se podrían hacer por separado por falta de recursos. Las opciones son numerosas, desde la contratación de servicios profesionales especializados (ejemplo: una psicóloga para atención rotativa en varios municipios) hasta cosas más ambiciosas (ejemplo: apertura de una casa de acogida común para mujeres maltratadas). En todo caso, es menester un análisis detenido y participativo para determinar lo que se pueda mancomunar.

3.3. Programa de Salud Sexual y Reproductiva:

- 1. Dado que la mayor parte de los talleres es impartida por personal ajeno al proyecto y a las alcaldías, es importante incidir en que éstos responda plenamente a los enfoques de género y de derecho. Muchos profesionales de la salud salvadoreño siguen manejando discursos propios de la salud materno-infantil, que no cuestiona los patrones imperantes de reproducción y sexualidad. Debe por tanto capacitarse a este del personal de salud y educación en el enfoque de Salud Sexual y Reproductiva. El proyecto puede realizar esta labor de manera centralizada e intermunicipal. Dotar a este personal de recursos formativos con este enfoque sería una medida complementaria ideal de la capacitación.**
- 2. Este enfoque requiere incluir en los talleres a la población nuevas temáticas, como la planificación familiar desde este enfoque de los derechos sexuales y derechos reproductivos.**
- 3. Siempre en la estrategia formativa, para tener más impacto los talleres deben ser complementados con otros soportes (especialmente afiches, colocadas en sitios estratégicos) que recalquen los mensajes del plan de formación y favorezcan los cambios de mentalidad y de conducta.**
- 4. Profundizar en la apuesta acertada de formación en el medio escolar, con el fin de desarrollar liderazgos juveniles por los derechos sexuales y reproductivos, con perspectivas de multiplicación a través de la estrategia de pares. Adicionalmente, en los municipios cuyas alcaldías dedican recursos específicos a la niñez¹⁶, sería útil incorporar a los programas dirigidos a la juventud (deporte, formación para el trabajo, cultura) el componente de salud sexual y reproductiva, formando a sus responsables para que puedan capacitar y asesorar en esa área a la juventud.**
- 5. Capacitar además en salud sexual y reproductiva, en alianza con las unidades de salud (ya capacitadas), a mujeres provenientes de las distintas comunidades que se conviertan en agentes multiplicadores de la información y orientadoras de sus**

¹⁶ Una alcaldía (Suchitoto) cuenta con Política Municipal de Juventud y tres otras (El Rosario, Michapa y Tenancingo) forman parte de la Red Nacional de Municipios por la Infancia. La LEPINA estipula que las alcaldías debe colaborar en la implementación del Sistema Nacional de Protección de la Infancia y la Adolescencia.

circunvecinas. Es preciso evaluar quienes serían las personas más idóneas. Las parteras nos parecen por su dedicación las más indicadas. La formación de verdaderas "promotoras de derechos sexuales y reproductivos" sería otra opción a contemplar.

6. *Establecer coordinaciones con instituciones sanitarias que permitan la atención y tratamiento de las enfermedades detectadas. Idealmente deben establecer mecanismos de derivación sistemáticos, claros y ágiles.*
7. *En caso de incumplimiento de la obligación de atender, aconsejamos que el proyecto motive a las alcaldías para que hagan las denuncias correspondientes ante los superiores jerárquicos de los infractores. Con ello demuestran su preocupación por los derechos de las ciudadanas de sus municipios.*
8. *De manera general, es conveniente establecer todas las colaboraciones con instituciones competentes que permitan fortalecer el programa y por ende mejorar los servicios de salud sexual y reproductiva de los que dispone su población. Idealmente estas colaboraciones deberían plasmarse en convenios. La realización de aportes municipales a determinadas acciones (por ejemplo, en equipamiento) es una buena manera de presionar al Ministerio de Salud para que mejore sus servicios y recursos en los municipios del proyecto.*

4. FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO:

Para incrementar la formación en género de las responsables de UMEG, consideramos fundamental desarrollar procesos sistemáticos y pedagógicamente planificados.

Una de las temáticas centrales debería radicar en las capacidades de realización de análisis de género a las diversas realidades municipales. A este respecto es necesario señalar también que estos procesos deberán medir también los resultados logrados en términos de aprendizajes y no solo de actividades realizadas.

5. FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA:

5.1. Participación ciudadana de las mujeres:

- Empleo público local:

Dos alcaldías del proyecto están muy lejos de alcanzar la paridad: Cojutepeque y San Rafael Cedros, que para colmo son de las que iniciaron el proyecto en el 2004. En todo el transcurso del mismo no se ha producido ningún incremento de la proporción de mujeres en sus plantillas.

Esta constatación nos lleva a considerar oportuno que los principales responsables del proyecto (Euskal Fondoa y coordinación nacional) intervengan ante estas dos alcaldías para solicitarles tomen en cuenta la meta de la paridad en sus futuras contrataciones. De este modo demostrarán su compromiso para con la equidad de género (además, en el caso de Cojutepeque, de cumplir un línea de acción incluida en su PMEG).

- Cargos comunitarios (ADESCO's y otros):

Desde el proyecto se debe impulsar que todas las alcaldías lleven sistemáticamente registros desagregados por sexo de este tipo de datos que son significativos de la equidad de género (y no solamente de los nacimientos ocurridos en el municipio).

El fomento de cuotas de participación en las ADESCO's (como la fijada en Suchitoto) es útil para garantizar cierta presencia femenina en dichas organizaciones comunitarias.

- **Asociacionismo femenino:**

• Desempeño de funciones:

Las visitas de campo del equipo evaluador le han permitido detectar que algunas concepciones tradicionales (que colocan a las mujeres como ciudadanas de segunda clase) aún persisten en la mentalidad algunas lideresas.

Por consiguiente, es importante a nuestro entender que se prosiga con el trabajo de formación en equidad de género, no sólo a nivel de población sino a nivel de lideresas y organizaciones femeninas. El Consejo Consultivo departamental es el ámbito idóneo para ello.

Para aumentar la incidencia de las organizaciones de mujeres en sus respectivos municipios, es importante propiciar la apropiación por éstas de la PMEG. Dos estrategias para esta apropiación son:

- *en los 3 municipios con PMEG muy antigua (Suchitoto, San Rafael Cedros y Tenancingo), su actualización mediante proceso participativo;*
- *en todos los municipios, la difusión de versiones verdaderamente populares (y no brochures con resumen ejecutivo, que es lo que se editó a la fecha).*

• Hacia la incidencia en el nivel departamental:

Lograr hacer incidencia política a nivel departamental, como paso próximo (y no previsto en la lógica de intervención del proyecto hasta la fecha), es una ambición tan loable como lógica. Sin embargo **requiere la superación de varios obstáculos:**

- la falta de recursos de la mayoría de organizaciones miembros:

Lograr que las alcaldías, en el marco de sus fondos para la equidad de género, sufraguen los gastos de participación en actividades de nivel departamental de las organizaciones de sus municipios, contribuiría a solventar esta penuria.

- el carácter incipiente de una "identidad femenina departamental":

Las organizaciones están muy centradas en los problemas y necesidades a nivel local (que claramente son múltiples y acuciantes).

El propio funcionamiento del Consejo Consultivo contribuye poco a poco a la aparición de esta identidad, que es necesaria para la acción conjunta al nivel supramunicipal.

- la ausencia de interlocutores claros:

Ya hemos señalado este factor. Consideramos que los próximos meses son propicios para establecer interlocución.

En efecto, el Consejo Consultivo departamental podría desarrollar una labor de contraloría del cumplimiento de las dos leyes recién aprobadas (contra la Violencia de Género y de Igualdad Real), por parte de los organismos estatales en el nivel departamental. Ello implicaría seguimiento, exigencia de aplicación y denuncias de incumplimientos ante superiores jerárquicos de los incumplidores.

Por otra parte, puede establecerse un mecanismo periódico de comunicación con el Consejo Departamental de Alcaldes (CDA).

Para poder realizar esta labor es menester que se mantenga el apoyo de organizaciones nacionales con mayor capacidad teórica (Colectiva Feminista y otras). Asimismo, sería ideal una alianza con el ISDEMU.

- la duplicidad de expresiones organizativas de nivel departamental:

En el departamento de Cuscatlán existe, además del Consejo Consultivo, otra organización de segundo nivel que coincide en gran medida con éste en cuanto tanto a fines como a asociaciones miembros. Se trata de la Red de Agrupaciones de Mujeres por la Equidad de Cuscatlán (RAMUPEC), creada y apoyada por el MAM.

Para fortalecer la representatividad y el poder de incidencia de las organizaciones de mujeres en el nivel departamental,, la eliminación de la duplicidad nos parece necesaria. Por consiguiente, consideramos que debe ser una meta del proyecto en los próximos meses. Dado que los acercamientos del equipo del proyecto al MAM no dieron resultados en este sentido, las entidades financieras (Euskal Fondoa en el caso del proyecto evaluado) podrían intermediar para lograr esta resolución.

Una solución es obviamente la unificación de las dos redes departamentales (el Consejo Consultivo y la RAMUPEC) en una sola. Eventualmente podría tener un nombre nuevo (para que nadie piense que ha cedido al otro).

Como alternativa estaría el cambio de naturaleza de una de estas instancias, para que ambas sean complementarias. En este caso, una podría volverse un órgano de participación ciudadana creado por los poderes públicos (como órgano consultivo clásico) y/o con composición mixta (sociedad civil y entidades públicas). La otra seguiría siendo una red de organizaciones sociales. Si nos guiáramos por su denominación, el Consejo sería quien cambiaría de naturaleza y la RAMUPEC quedaría como organización propiamente de la sociedad civil. Pero obviamente deben ser las partes implicadas quienes decidan de la nueva estructura y reparto de responsabilidades.

5.2. Mecanismos de participación ciudadana implementados:

Hemos dividido los posibles mecanismos de participación ciudadana en 3 categorías:

- Acciones: son actividades puntuales. Pueden repetirse en el tiempo pero cada uno constituye un todo.
- Procesos: son un conjunto de actividades que desembocan en un producto final (una decisión, un plan o política pública)
- Instancias: son órganos de funcionamiento continuo compuestos total o parcialmente por representantes de la sociedad civil y con relaciones estables y determinadas de antemano con las autoridades públicas de su ámbito de actuación.

5.2.1. Acciones:

- Cabildos Abiertos de Mujeres:

La institucionalización de estos cabildos sería aún mayor de incluirse su celebración en un reglamento u ordenanza municipal. Ello dificultaría (aunque no impediría del todo) la supresión de esta actividad por futuras autoridades municipales. Por consiguiente, es conveniente desde el proyecto promover e incluso apoyar la formulación y aprobación de dichas normativas municipales.

La documentación consultada indica que la información presentada a las mujeres en los Cabildos ha sido en ocasiones escasa, y sobre todo demasiado general como para permitir una verdadera valoración por las asistentes del trabajo municipal en materia de género.

Para ello, consideramos útil incluir datos cuantitativos en las presentaciones realizadas en los cabildos. Estos son, por ejemplo, el número de talleres de capacitación dados, de asistentes a los mismos, de beneficiarias de los programas específicos. Otros datos cualitativos son de interés. Estos pueden ser: los temas exactos de los talleres, así como el nombre de las comunidades en la que se dieron talleres o realizaron apoyos (jornadas médicas, entrega de insumos productivos a grupos de mujeres, otros).

En relación a la atención a demandas de las mujeres, independientemente de la capacidad de iniciativa de las organizaciones de mujeres, desde la organización de los Cabildos se puede lograr que éstos sean verdaderos mecanismos de democracia participativa (y no simplemente de transparencia y escucha). Las alcaldías pueden garantizar que los mismos, tanto por el momento de su realización como por sus contenidos, sean efectivamente instrumentos que efectivamente garanticen la participación de las mujeres en la toma de decisiones.

Por otra parte, insistimos en que los Cabildos deben desarrollarse cuidando aspectos pedagógicos, haciendo lo más comprensible posible la información para las asistentes. De lo contrario, se corre el riesgo de que dichos eventos tengan efectos contrarios a los deseados. En efecto, una mujer que no entienda nada o casi nada de lo expuesto podría terminar dando la razón a quienes dicen que éste no es su sitio ni son asuntos de su incumbencia.

En fin, para profundizar la adquisición y práctica de la ciudadanía por parte de las mujeres, es importante que las alcaldías fomenten su participación en otros cabildos que no sean específicamente los de Mujeres. De esta manera se favorece que participen en discusiones e incluso decisiones sobre problemáticas generales de la sociedad (y se evita su confinamiento a los asuntos propios de las mujeres).

- Actos conmemorativos:

Consideramos adecuada y suficiente la celebración de 2 ó 3 actos conmemorativos al año en cada municipio, como mecanismo de participación ciudadana con alto valor motivacional y reivindicativo. Esto fue precisamente lo que se realizó, con acierto, en las Fases III y V del proyecto.

La realización de más actos no debería requerir una fuerte implicación de la UMEG ni de la Comisión de Género. Su iniciativa y organización debería corresponder plenamente a las organizaciones sociales. Obviamente, podría pedir su colaboración a la alcaldía, pero ésta debería ser más material (fondos, equipo de sonido, mobiliario, impresión de carteles) y no humana. Pues con su implicación directa en 2 ó 3 eventos, la UMEG dedicaría un tiempo más que suficiente a actos de esta naturaleza.

Ello no implica que no se celebren las otras fechas conmemorativas señaladas. Las mismas pueden aprovecharse para realizar actividades de otra naturaleza que contribuyan también a la equidad de género y a la participación ciudadana de la mujer: talleres de capacitación, mecanismos de democracia participativa tales como los cabildos abiertos.

5.2.2. Procesos:

En el marco del proyecto, se han desarrollado dos procesos formales de democracia participativa en tres municipios, y un proceso en los restantes cinco. De estos 11 procesos, 9 concluyeron satisfactoriamente con el producto esperado. Las dos excepciones corresponden a las actualizaciones de PMEG de Suchitoto y Tenancingo.

El proceso de Suchitoto solamente está pendiente de finalizar, mediante la realización de las correcciones al texto que permitan eliminar las discrepancias entre alcaldía y Concertación de Mujeres.

Esta finalización debe ser a nuestro criterio una prioridad del proyecto, que puede mediar y dar el apoyo técnico necesario para ello.

Por contra, en Tenancingo, el proceso, interrumpido a raíz del cambio de gobierno municipal en 2009, puede darse por fracasado (ver detalles en el subcapítulo I.I. de esta parte del informe).

Por lo que en este caso sugerimos la realización de un nuevo proceso participativo, que dote a este municipio de una PMEG (o de otro instrumento que guíe la acción municipal en género: plan, estrategia, otro)

La información consultada no nos permite determinar la proporción de aportes de las mujeres organizadas a cada producto final. Como era lógico, no eran las únicas en tomar parte en el proceso, sino que también lo hacían representantes de la municipalidad (cargos electos y personal técnico-administrativo) y de otras instituciones (gubernamentales y no gubernamentales) vinculadas al trabajo con mujeres.

En el caso de municipios sin organizaciones o con organizaciones muy débiles, sugerimos que en próximos procesos se realicen sistemáticamente actividades exclusivas con mujeres, sin participación de ninguna institución. De esta manera se garantiza que el espacio no sea copado por representantes institucionales, que muchas veces tienen un discurso más elaborado y una capacidad oratoria que cohiben a las representantes sociales.

Finalmente, la revitalización de las PMEG's constituye por tanto una tarea a incluir en la próxima fase del proyecto, de cara tanto a su cumplimiento como a la profundización de la participación de las mujeres en la gestión pública local. Ya hemos propuesto medidas que contribuirían a dicha revitalización (ver capítulo I de esta parte del informe).

5.2.3. Instancias:

Se trata de una línea de trabajo incipiente (pues se plantea en el transcurso de la ejecución de la Fase V). Por consiguiente, sus frutos son nulos al momento de la realización de la evaluación (primer semestre 2011). Es evidente que, en mayor o menor medida según las alcaldías, existen en su seno resistencias a la apertura de instancias de participación. Estos implican una posibilidad de participación ciudadana más formal, continua y por ende profunda que las acciones o los procesos.

Precisamente por el nivel de incidencia que permiten (el cual alimenta las mencionadas resistencias), consideramos oportuno que el proyecto incluya en sus siguientes fases la creación de dichas instancias de participación.

El trabajo sería en este sentido no sólo de promoción (ante las autoridades municipales) sino de apoyo (a la concepción y configuración, así como al funcionamiento en un primer tiempo).

La modalidad de Consejo puede ser adecuada para municipios con una buena red de organizaciones de mujeres. Éstos serían, en el área del proyecto, Cojutepeque y Suchitoto. En los demás, con un nivel organizativo mucho más bajo, un "Consejo Consultivo" puede resultar siendo un formato demasiado ambicioso. Una comisión sectorial (con menos integrantes) podría resultar allí más funcional.

En paralelo, en donde existan otras instancias locales de participación ciudadana, debe fomentarse que las organizaciones de mujeres las integren. No hacemos referencia únicamente a instancias cuyo campo de acción afecte de manera especial a las mujeres, sino también a otros de corte más universal. Con su integración, amplían las posibilidades de incidencia en la acción pública de visiones femeninas de distintas problemáticas sociales.

Anexo 2: Recomendaciones específicas para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Las recomendaciones que se reproducen a continuación han sido extraídas del análisis de sostenibilidad incluido en el Informe final completo de la evaluación.

Las sugerencias aparecen en el texto siguiente *redactadas en letra cursiva y con sombreado gris*. Algunas van acompañadas de párrafos u oraciones en letra común (recta y sin subrayar), que se consideran útiles a su comprensión.

Las sugerencias aparecen ordenadas por tipo de factor de sostenibilidad.

1. FACTORES POLITICOS:

A las alcaldías que carecen de PMEG reciente, se les debe ayudar a dotarse de dicha herramienta. Si se considera más adecuado al medio, de otro tipo "guía" del quehacer municipal en materia de género (un plan, un programa, una estrategia municipal).

En todos los municipios, es necesario aumentar la apropiación de la PMEG por parte de los actores de su implementación. Para ello, debe orientarse a las alcaldías para que basen su labor en la materia sobre su PMEG (los planes de trabajo de la UMEG y las reuniones con la Comisión de Género deben basarse sobre sus contenidos).

Por otra parte, existen medidas en pro de la equidad de género que se pueden dotar de institucionalidad mediante una decisión política. Es especialmente el caso de algunas medidas de transversalización y de discriminación positiva (que además no implican gastos específicos).

De esta cuenta, las alcaldías podrían seguir el ejemplo de Suchitoto e incluir en un reglamento municipal del participación ciudadana el establecimiento de cuotas de mujeres en instancias de organización comunitaria (Suchitoto lo hizo con las ADESCO's). También puede estipular por acuerdo municipal la equidad de género en la contratación de personal (entre otros).

Idealmente, estas decisiones políticas deberían tener el grado de ordenanzas y (por consiguiente) ser publicadas en el Diario Oficial. En efecto, las ordenanzas son las que revisten el mayor grado de obligatoriedad de cumplimiento para las alcaldías.

Finalmente, los cambios de gobierno municipal que puedan suceder a raíz de las elecciones municipales de mayo de 2012 representan un riesgo de abandono no sólo de las PMEG, sino del compromiso de algunas alcaldías con la equidad de género.

La próxima fase del proyecto, previa a los comicios, deben integrar una estrategia que garantice lo más posible la continuidad. Esta estrategia puede incluir las siguientes acciones (varias de las cuales ya han sido aplicadas por el proyecto con ocasión de las elecciones de 2009):

- *realización de debates públicos con candidatos/as a alcalde sobre la temática de género;*
- *por parte de las organizaciones locales de mujeres, solicitud de firma a los/as candidatos/as de un documento que les comprometa a dar seguimiento a la PMEG y a los programas específicos en ejecución;*
- *por parte del proyecto, inducción detallada a las nuevas autoridades electas al trabajo realizado;*
- *además, preparación y presentación del convenio a firmar para seguir siendo parte del proyecto.*

2. FACTORES INSTITUCIONALES Y ORGANIZATIVOS:

En relación a las PMEG's, no se contemplan mecanismos de seguimiento y evaluación de su cumplimiento en la mayoría de éstas, y se incumplen en las dos que sí las integran. Tampoco existen instancias participativas que permitan realizar esta labor

Es preciso activar estos mecanismos y constituir estas instancias. Éstas podrán ser un Consejo Consultivo en municipios con una buena red de asociaciones femeninas, y una entidad de menos envergadura (comisión, comité) en localidades con una organización más reducida.

En el caso de los programas específicos, se carece del compromiso prolongado de las entidades sectoriales (sanitarias, de asistencia social y de justicia) que colaboran en la ejecución de los mismos.

Es preciso perennizar estas relaciones. La firma de convenios con dichas entidades (Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, ISDEMU, otros) es la fórmula más segura para amarrar la continuidad de su participación en los programas. Tanto para ahorrar trabajo de negociación como para superar eventuales reticencias de los representantes municipales de estas entidades, sugerimos que se busque establecer este convenio con responsables de un nivel superior (idealmente departamental, en su defecto nacional).

Dado el poco tiempo de existencia del Consejo Consultivo departamental y la escasez de recursos de la mayoría de sus organizaciones miembros, es correcto que el proyecto siga sufragando los costes de funcionamiento del mismo en los años venideros. Este apoyo debería ser degresivo, transfiriéndose la carga correspondiente a entidades con presencia permanente en el área de intervención. Las organizaciones de mujeres más fuertes (nacionales o regionales) podrían asumir parte de estos gastos. Además, podría promoverse la creación en cada alcaldía de un fondo específico que sirva para cubrir gastos de funcionamiento de las organizaciones de mujeres de sus municipios (los cuales servirían, entre otras cosas, para desplazamientos a otras localidades).

A lo interno de las municipalidades, la debilidad de las Comisiones de Género constituye un obstáculo a la sostenibilidad.

Por consiguiente, se debe implementar una estrategia más intensa y sistemática de apoyo a las Comisiones de Género.

Por otra parte, un gran peligro en cuanto a aspectos institucionales se sitúa a lo interno de las UMEG's: se trata de la posibilidad de despido de sus responsables en caso de cambio de partido en el gobierno municipal. Este cambio echaría a perder todo el esfuerzo formativo del proyecto.

Es primordial que desde el proyecto se elabore y eche a andar una estrategia que garantice lo más posible la permanencia en su puesto de las responsables de UMEG's.

Una medida (quizás drástica pero segura) consistiría en incluir en el convenio que de colaboración que se firme con las alcaldías la cláusula de la obligatoriedad del mantenimiento en su cargo de la responsable (en la que el proyecto invirtió mucho en términos de formación). Un incumplimiento de esta cláusula imposibilitaría entonces la prosecución del proyecto en el municipio.

Como medida menos radical, estaría el incluir en el convenio que el despido sólo pueda producirse si existe acuerdo en la materia entre la entidad ejecutora del proyecto y la alcaldía.

En todos los casos, es conveniente estipular la participación de la entidad ejecutora en el proceso de selección de personal nuevo de las UMEG (sea para sustitución de

personal saliente o para ocupación de cargos de nueva creación). De esta manera se favorece que las nuevas contratadas cumplan en cierta medida los requisitos académicos y filosóficos necesarios a la asunción del cargo.

Por último, señalamos que según Doris Nieto (secretaria ejecutiva de ANDRYSAS, entrevistada por el equipo evaluador), existe la posibilidad de interpretar la legislación de manera que las responsables de UMEG no sean consideradas personal de confianza, y por tanto pasen a ser personal municipal no sujeto a despido. La señora Nieto nos mencionó incluso que una responsable de UMEG había logrado conservar su puesto de trabajo con este argumentario. Aconsejamos pues a los responsables del proyecto a que indaguen acerca de esta posibilidad y de este precedente.

Por último, es obvio que el equipo técnico o de coordinación del proyecto es absolutamente insostenible a día de hoy sin el apoyo de Euskal Fundazioa. Esta situación es no solamente obvia sino perfectamente aceptable: la labor de este equipo es precisamente garantizar la ejecución del proyecto, por lo que en ausencia de proyecto perdería su razón de ser.

Sin embargo, no cabe duda que el mantenimiento de este equipo de apoyo más allá de este plazo sería beneficioso (siempre y cuando se dedique a líneas de acción nuevas y no a las que para entonces deberán ser sostenibles).

Identificamos dos posibles vías para lograr la perennidad del equipo técnico:

- *su asunción por una entidad nacional del ramo (por ejemplo el ISDEMU).*
- *la creación de un equipo profesional mancomunado entre distintas alcaldías. Cada una asumiría costes de esta estructura mancomunada en base a criterios equitativos consensuados entre las partes. Esto permitiría a todas disponer de servicios especializados que seguramente no podrían sufragarse en solitario.*

3. FACTORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS:

Para garantizar no sólo la existencia de las UMEG's, sino además su capacidad ejecutiva, es conveniente que la partida presupuestaria municipal correspondiente a la UMEG permita asumir gastos otros que el salario de la responsable y gastos de papelería básicos.

En las municipalidades en las que las responsables de UMEG's se encuentran en el escalafón más bajo de la tabla salarial, aconsejamos un aumento de su remuneración (a cargo de las alcaldías). Este incremento tendría dos efectos: haría justicia a las responsabilidades asumidas por estas empleadas municipales, asimismo disminuiría las posibilidades de "fuga de cerebros" hacia puestos de mayor remuneración.

Por consiguiente, de cara a la sostenibilidad de los programas específicos dirigidos a las mujeres, es conveniente que los aportes municipales para su funcionamiento aparezcan explícitamente en los presupuestos municipales, es decir con partidas específicas. Algunas alcaldías han empezado a hacerlo, sobre todo por exigencias de la Corte de Cuentas. Y es conveniente que se sistematice esta práctica.

Por otra parte, ahora que están claramente definidos los programas que se apoyarán desde Euskal Fundazioa, es conveniente establecer una programación que permita el incremento paulatino de su coste por las alcaldías, hasta la asunción por ellas de la totalidad de sus costes (exceptuando los asumidos por otras entidades colaboradoras: Ministerio de Salud, ISDEMU, otros).(y en contrapartida de grado por parte de EF). Este compromiso creciente de las alcaldías debe pactarse de antemano y figurar en los convenios de cooperación que se firmen con ellas.

Finalmente, como medida de mayor calado para garantizar la continuidad de la inversión municipal en género, consideramos oportuno ayudar a las alcaldías contrapartes a formular presupuestos municipales sensibles al género. El proyecto podría incluir una asistencia técnica, inspirándose en experiencias previas en El Salvador¹⁷ e incluso en otros países.

Por último, una gran limitante a la sostenibilidad financiera del proyecto radica en la pobreza de las alcaldías salvadoreñas. La formulación de presupuestos municipales con enfoque de género aumentará sin duda la inversión municipal en la materia, pero no eliminará la gran escasez de fondos de la que padecen las administraciones locales.

Las siguientes estrategias (complementarias) contribuirían a superar estas limitantes propias de cada comuna:

- *Establecer convenios de colaboración estables con otras entidades públicas competentes en la atención a las mujeres (Ministerio de Salud, ISDEMU).*
- *Mancomunar servicios entre varias alcaldías. En el caso de la lucha contra la violencia de género, una posibilidad sería contratar los servicios especializados de una psicóloga, que rotaría por los distintos municipios contratados para dar apoyo a las víctimas de violencia. Una colaboración de mucho más calado consistiría en la creación de una casa de acogida para mujeres víctimas de violencia (y sus dependientes), que prestaría servicio a pobladoras de todos los municipios involucrados en su sostenimiento.*

4. FACTORES TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS:

Las UMEG's no cuentan con material didáctico impreso sobre algunas de las temáticas más comunes que imparten, sea para su entrega (tamaño reducido) o para su exposición (tamaño grande).

Para paliar esta limitante, sugerimos que se dote a las UMEG's de material didáctico de apoyo para impartir capacitaciones.

Idealmente se les debería dotar no sólo de esto sino de todo el "paquete" que le permita dar capacitaciones sobre los temas más habituales de manera autónoma. Esto incluiría el material de apoyo para asistentes, así como el plan o programa de la formación, que precise sus contenidos y la metodología para impartirlos.

5. FACTORES AMBIENTALES.

La dotación de servicios ambientales básicos (agua potable y sanitarios) en el lugar de celebración de la feria culinaria (Cerro de Las Pavas, Cojutepeque) contribuiría a la continuidad de esta actividad productiva.

6. FACTORES SOCIOCULTURALES:

El mantenimiento de la dominación de los valores patriarcales y machistas en el entorno del proyecto constituye un obstáculo a la mayor difusión y profundización de la conciencia de género.

Por consiguiente, es necesario proseguir la labor de sensibilización al género.

Para incrementar el alcance de esta labor, consideramos conveniente buscar la colaboración activa de personas que gocen de reconocimiento social y por tanto de influencia sobre sus circunvecinos. Éstos son, principalmente, dirigentes comunitarios (hombres y mujeres), líderes religiosos más progresistas y docentes.

¹⁷ Las Méridas han tenido experiencia a nivel municipal, como mínimo en San Salvador.

Anexo 3: Índice del informe completo de la evaluación externa del proyecto "Construyendo municipios más equitativos y democráticos" (Cuscatlán, El Salvador):

INDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL	p.7
<u>Parte I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROYECTO Y DE LA EVALUACIÓN:</u>	p.8
I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO	p.8
II. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	p.12
III. METODOLOGÍA GENERAL DE TRABAJO	p.15
III.1. Consideraciones preliminares	p.15
III.2. Principios básicos de la evaluación	p.16
III.3. Metodología general	p.17
III.4. Métodos de recopilación de información	p.19
III.5. Calendario de ejecución	p.20
III.6. Condiciones de realización del trabajo	p.21
IV. EQUIPO EVALUADOR	p.22
<u>Parte II. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD:</u>	p.25
I. CONTEXTO DEL PROYECTO:	p.26
I.1. Indicadores de desigualdad	p.26
I.2. Contexto jurídico e institucional nacional	p.32
I.3. Municipalismo y enfoque de género en El Salvador	p.33
I.4. Cooperación internacional y género	p.35
I.5. Relaciones entre entidades especializadas y municipalidades	p.37
I.6. Las políticas municipales de equidad de género en El Salvador	p.39
I.7. "Última hora": la Ley de Igualdad	p.40
II. ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PROYECTO:	p.42
II.1. Modalidad de planificación	p.42
II.2. Valoración de la lógica de intervención	p.46
III. PERTINENCIA DEL PROYECTO:	p.56
III.1. Correlación con las políticas públicas de El Salvador	p.56
III.2. Correlación con la justificación y el contexto del proyecto	p.58
III.3. Correlación con las necesidades sentidas de la población	p.59
III.4. Síntesis	p.60
<u>Parte III. ANÁLISIS DE IMPACTO:</u>	p.63
I. POLÍTICAS MUNICIPALES DE EQUIDAD DE GÉNERO	p.64
I.1. Existencia y vigencia de las PMEG's	p.64
I.2. Calidad del formato de las PMEG's	p.65
I.3. Integralidad de las PMEG's	p.66
I.4. Implementación de las PMEG's	p.72
I.5. Síntesis	p.84
II. UNIDADES MUNICIPALES DE EQUIDAD DE GÉNERO	p.88
II.1. Factores humanos	p.88
II.2. Factores políticos	p.93

II.3. Factores institucionales	p.95
II.4. Factores financieros	p.98
II.5. Factores materiales y técnicos	p.100
II.6. Factores socioculturales	p.104
II.7. Síntesis	p.106
III. ACCIONES POSITIVAS / PROGRAMAS ESPECÍFICOS	p.108
III.1. Valoración de las acciones positivas de primera generación	p.108
III.2. Análisis de los programas vigentes (Fase V)	p.119
III.3. Síntesis	p.135
IV. FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN GÉNERO	p.139
IV.1. Sensibilización a la población femenina	p.139
IV.2. Formación a las responsables de UMEG's	p.141
IV.3. Sensibilización y formación a personal municipal	p.142
IV.4. Valoración global	p.145
IV.5. Síntesis	p.148
V. FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	p.151
V.1. Participación ciudadana de las mujeres	p.151
V.2. Mecanismos de participación ciudadana implementados	p.166
V.3. Síntesis	p.177
Parte IV. <u>ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD:</u>	p.183
I. FACTORES POLÍTICOS	p.183
II. FACTORES INSTITUCIONALES Y ORGANIZATIVOS	p.184
III. FACTORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	p.187
IV. FACTORES TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS	p.189
V. FACTORES AMBIENTALES	p.189
VI. FACTORES SOCIOCULTURALES	p.189
VII. CONCLUSIÓN	p.190
Parte V. <u>ANÁLISIS DEL SISTEMA DE COOPERACIÓN:</u>	p.193
I. MECANISMOS DE COOPERACIÓN INTERMUNICIPAL	p.195
I.1. Nivel político	p.195
I.2. Nivel técnico	p.198
I.3. Estructura mixta	p.200
II. PAPEL DE ACTORES CLAVES DEL PROYECTO	p.202
II.1. El equipo de coordinación	p.202
II.2. La Colectiva Feminista para el Desarrollo Local	p.204
II.3. La Alcaldía de Suchitoto	p.206
II.4. Euskal Fondoa	p.210
II.5. Conclusiones y recomendaciones	p.215
III. IMPLICACIÓN DE SERVICIOS DE IGUALDAD VASCOS	p.217
III.1. Descripción	p.218
III.2. Valoración	p.220
III.3. Conclusiones y recomendaciones	p.222
CONCLUSIONES GENERALES	p.225
RECOMENDACIONES FINALES	p.237
ANEXOS	p.241